

Dezember 2017

VAA Magazin

Zeitschrift für Führungskräfte in der Chemie

Moderne Lebensmittel:

Hackfleisch aus der Petrischale

Moderner Verband:

Impulse für die Mitbestimmung



Registrieren und sparen!



EXKLUSIV FÜR VAA-MITGLIEDER

Erhalten Sie besondere Rabatte
auf Reisen, Mode, Technik und vieles mehr
bei über **230 Top-Anbietern!**



- 1 Präsentationsplattform aufrufen
- 2 Einmalige Registrierung unter der URL <https://vaa.rahmenvereinbarungen.de> mittels Firmen E-Mail-Adresse
- 3 Sofort attraktive Angebote wahrnehmen



Verband im Wandel

Turbulent wie selten neigt sich das Jahr dem Ende zu: Zu einer bundespolitischen Achterbahnfahrt in Berlin gesellt sich eine eher als unsicher empfundene weltpolitische Lage. Doch gerade in einem solchen Beziehungszusammenhang wird mehr denn je klar: Gelebt wird nicht in Spekulationen über das Morgen, sondern in der Realität des Hier und Heute. Und zwar immer auch bezogen auf den unmittelbaren persönlichen Erlebnissradius. Da sieht es bereits um einiges stabiler und heiterer aus: Denn die wirtschaftliche Gesamtlage in Deutschland stimmt nach wie vor hoffnungsfroh – sie entwickelt sich sogar besser, als noch im letzten Jahr vorausgesagt. Dazu gibt es in den ULA Nachrichten auf Seite 39 einen treffenden Kommentar. Der gesellschaftliche Wohlstand, wie er im Großen wahrgenommen wird, hält sich auf einem robusten, engmaschigen Netz aus vielen kleinen Anstrengungen – auf der tagtäglichen harten Arbeit von Millionen von Arbeitnehmern in Tausenden von Betrieben, quer übers Land verteilt. Zu diesen Arbeitnehmern gehören auch die hoch qualifizierten Fach- und Führungskräfte, wie sie sich im VAA organisiert haben, unbestritten dazu.



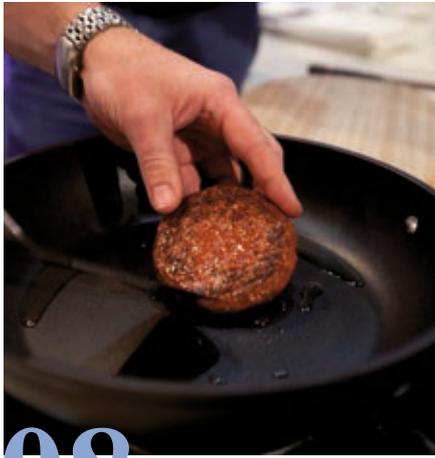
Foto: VAA

Der VAA ist nicht nur ein Interessenverband, sondern auch eine Gewerkschaft – Deutschlands einzige für den Bereich der außertariflichen und leitenden Angestellten! Das ist ein echtes Alleinstellungsmerkmal. Damit gestalten wir mit und bestimmen mit. Aber auch wir befinden uns in einem stetigen Wandel und müssen uns für die Zukunft wappnen. Wie kann dies gelingen? Indem wir die Interessen der AT-Angestellten noch besser als bisher vertreten – natürlich bei gleichzeitiger Wahrung der Interessen der leitenden Angestellten. Es wird oft vergessen: Auch Leitende gehören zum AT-Bereich. Gemeinsam können VAA-Mitglieder in ihren Unternehmen mehr bewegen als für sich allein. Das Wörtchen „gemeinsam“ bezieht sich im Übrigen auch auf unsere Sozialpartner: Denn eine Sozialpartnerschaft auf Augenhöhe ist eine elementare Voraussetzung für demokratische Prozesse in der Mitbestimmung, die wir stärken wollen. Deswegen tritt der VAA mit klaren Strategien und glaubwürdigen Positionen zu den Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen im nächsten Jahr an. Wie die Vorbereitungen zur Betriebsratswahlkampagne laufen, ist auf den Seiten 24 und 25 nachzulesen.

Wofür genau setzt sich der VAA ein? Unter anderem für vorausschauende, zeitgemäße Vereinbarungen und Regelungen in den Unternehmen. Der Verband will dadurch Arbeitsplätze noch attraktiver gestalten und langfristig sichern. Deswegen hat der VAA Positionen zu relevanten Themen wie Arbeitszeit, Digitalisierung oder Einkommen herausgearbeitet, die auf der VAA-Jahreskonferenz 2017 in Heidelberg vorgestellt wurden. Zur Jahreskonferenz gibt es hier im VAA Magazin einen ausführlichen Fotobericht auf den Seiten 18 bis 21. Seine Mitglieder unterstützt der VAA mit aller Kraft. Als Gestaltungspartner sorgt der Verband dafür, dass VAA-Mitglieder Erfolg haben und gleichzeitig Anerkennung erfahren. Nur so können Arbeits- und Lebensqualität dauerhaft miteinander vereinbart werden. Die Erhaltung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Fach- und Führungskräfte ist letztlich die Basis für wettbewerbsfähige Unternehmen, die den erwirtschafteten Wohlstand ausbauen können.

In diesem Sinne wünsche ich allen Lesern des VAA Magazins ein frohes Weihnachtsfest und erfolgreiches neues Jahr!

Rainer Nachtrab
1. Vorsitzender des VAA



08

Chemie im Bild/ Spezial

- 06 **Laborfleisch in Zahlen**
- 08 **Fleisch ohne Tierleid**

VAA

- 14 **Festakt in Köln:**
Deutscher Chemie-Preis Köln geht an Covestro
- 18 **VAA-Jahreskonferenz:**
Neuer Schub fürs Ehrenamt
- 22 **VAA Stiftung:**
Exzellenzpreis an junge Forscher verliehen
- 24 **Mitbestimmung:**
Vorbereitung auf Betriebsratswahlen
- 25 **Wahlkampagne 2018:**
Startschuss bei B. Braun Melsungen



24

- 26 **Kongress in Berlin:**
Diskussion um Entgelttransparenz
- 27 **Tagung in Bonn:**
Ethik in der Aufsichtsratsarbeit

Branche

- 28 **Innovation in Unternehmen:**
Interview mit Prof. Dietmar Harhoff
- 30 **Innovativer Fahrzeugbau:**
Auto aus Kunststoff
- 31 **Messe in Nürnberg:**
Neuigkeiten rund um Pulver und Schüttgut
- 32 **Personalia aus der Chemie**



Meldungen

- 33 Kongress der IG BCE, Energiebedarf, Arbeitnehmererfindungen
- 34 Wasserstoffbrücken, Finanzierung der Energiewende, Abakus im Kleinstformat, VAA-Einkommensumfrage
- 35 Frauen in MINT-Berufen, Buch macht Mut, Kurse in Münsterschwarzach
- 36 CO₂ in der Industrie, Karrieretipps auf der Jobbörse, Werksguppe Evonik Wesseling, EU-Emissionshandel, Landesgruppe Hessen



Coverfoto: David Parry – PA Wire



37

ULA Nachrichten

- 37 Manager Monitor:**
Führungskräfte stützen
Mitbestimmung
- 39 Kommentar, ULA Intern**
- 40 Karriere:**
Durchboxen leichter gemacht
- 42 Europa:**
Entsendungen ins Ausland
- 43 Soziales:**
Zukunft der Betriebsrente
- 44 Weiterbildung:**
Aktuelle Seminare des FKI
- 44 Sprecherausschüsse:**
Tagung und
Musterformschreiben

Wirtschaft in Zahlen

- 45 Digitalisierung:**
Analog hemmt die Dynamik

Recht

- 46 Juristischer Service:**
Wie umgehen mit unbilligen
Weisungen?
- 49 Aktuelles Urteil:**
Streit um Länge der
Kündigungsfrist

Europa

- 50 Mobilität und Mentoring:**
Plattform seit Dezember online



Lehmanns Destillat

- 52 Satirische Kolumne:**
In vitro veritas

Vermischtes

- 54 ChemieGeschichte(n):**
Rum muss, Zucker kann
- 55 Glückwünsche**
- 56 Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 57 Leserbrief, Traueranzeige**
- 58 Feedback, Termine,
Vorschau, Impressum**

54



Rund 20.000

kleiner Muskelfaserstränge werden gebraucht, um die Größe eines handelsüblichen Hamburgers auf Rindfleischbasis zu erreichen. Das niederländische Start-up MosaMeat, eine Ausgründung der Universität Maastricht, züchtet die für das Fleisch benötigten Muskelzellen im Labor heran. Die Ausgangszellen werden dem Unternehmen zufolge einem lebendigen Rind bei einer schmerzlosen Biopsie entnommen.

Um 99 Prozent

könnte der globale Flächenbedarf für die Viehhaltung zur Fleischerzeugung bei einem Komplettumstieg auf In-vitro-Fleischproduktion reduziert werden, so die Analyse der University of Oxford „Environmental Impacts of Cultured Meat Production“ aus dem Jahr 2011.

Bis 2050

wird die weltweite Fleischnachfrage nach Angaben der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO) um 73 Prozent steigen. Bereits jetzt werden 70 Prozent der globalen Farmflächen für den Viehbestand genutzt.

24 Stunden

dauert es mindestens, bis sich Muskelzellen erstmals geteilt haben. In Bioreaktoren wachsen die Zellen in einer Nährlösung, bestehend beispielsweise aus Zucker und Mineralien sowie Sauerstoff, zu Muskeln, Fett und anderem Gewebe heran. Außerdem forschen Wissenschaftler intensiv am Einsatz des Muskelproteins Myoglobin. Dieses besteht aus 153 Aminosäuren, färbt die Muskeln rot und lässt das Fleisch erst typisch blutig und leicht metallisch schmecken.

175 Millionen

sogenannter *Quarter Pounder* – gemeint sind Hamburger mit 113 Gramm Fleischeinlagegewicht vor Zubereitung – können aus den Zellen eines einzelnen Rindes im Laborverfahren hergestellt werden. Der Website **Culturedbeef.org** zufolge wären bei der Herstellung aus konventioneller Landwirtschaft 440.000 Rinder nötig.

LEBENSMITTEL FÜR DIE ZUKUNFT

Aus dem Labor in die Pfanne

Warum zu Weihnachten nicht einmal etwas Neues wagen: Wie wäre es statt der traditionellen Weihnachtsgans mit einem Burger aus reinem, laborfrischem Rindfleisch? Das Fleisch schmeckt trotzdem 100 Prozent natürlich und ist dazu noch frei von jedweden Arzneimittelrückständen. Es kommt noch besser: Für einen solchen Burger muss kein Tier geschlachtet werden. Zahlreiche Start-ups und Lebensmittelhersteller forschen bereits eifrig an Methoden zur tierleidfreien Fleischproduktion. Zwar sprengen die Kosten für den Genuss von In-vitro-Fleisch gegenwärtig noch das übliche Familienbudget, aber für die Zukunft eröffnet diese Technologie interessante Perspektiven. Abgesehen vom reinen Tierschutz hätte die Fleischproduktion im Labor auch handfeste ökologische Vorteile. Denn die Folgen der immerfort wachsenden konventionellen Massentierhaltung hinterlassen deutliche Spuren in der Umwelt.

Von Timur Slapke

Vier Millionen Tonnen Fleisch – so viel wurde dem Statistischen Bundesamt zufolge in den gewerblichen Schlachtbetrieben in Deutschland in den ersten sechs Monaten dieses Jahres produziert. Das sind gut 86 Kilotonnen weniger als im Vorjahreszeitraum, aber immer noch eine stolze Menge. Doch was steckt eigentlich hinter diesen Produktionszahlen? Am Anfang der Kette stehen immer lebendige Tiere, die erst gezüchtet, gehalten, gefüttert und anschließend geschlachtet werden müssen. So wurden in der ersten Jahreshälfte allein 1,7 Millionen Rinder geschlachtet, die wiederum 543 Kilotonnen Rindfleisch entsprechen.

Auch in der Weihnachtszeit ist Fleisch aus deutschen Küchen kaum wegzudenken. Wenn zum Familienfest der knusprige, dampfende Braten aus der Röhre geholt wird, liegt Freude in der Luft – und meist Geflügel auf dem Teller. Ob Weihnachtsgans, Pute oder Huhn: Gegessen wird, was schmeckt. Und das nicht zu knapp. Laut dem Deutschen Fleischer-Verband (DFV) kamen in Deutschland pro Kopf 2016 durchschnittlich 60 Kilogramm Fleisch auf den Teller – etwas weniger Schweinefleisch, dafür mehr Rindfleisch und Geflügel. Wie viel sind 60 Kilogramm? Über die verschiedenen Fleischsorten gebrochen kommt man auf etwa 400 normal portionierte Schnitzel, 300 Steaks oder

3.529 Hähnchennuggets. Nimmt man handelsübliche Hamburgerfleischeinlagen aus dem Fast-Food-Bereich, erhält man aus 60 Kilogramm Rindfleisch ganze 1.333 Burger. Beim etwas größeren *Quarter Pounder* sind es immerhin noch 530 Stück. Da kommt übers Jahr ganz schön viel Fleisch auf die Knochen der Deutschen.

Der übermäßige Fleischkonsum ist aus vielerlei Gründen problematisch. „Verbraucher sollten sich an den Richtlinien für gesunde Ernährung orientieren: Die Deutsche Gesellschaft für Ernährung sagt, dass man maximal 15 bis 30 Kilogramm Fleisch pro Person und Jahr essen sollte“, erklärt Dr. Michael



Foto: David Parry – PA Wire

Billharz vom Umweltbundesamt (UBA) in Dessau-Roßlau. Ein noch größeres Problem sei die Produktion von Fleisch. „Im Vergleich zu pflanzlichen Nahrungsquellen benötigt Fleisch viel mehr Fläche und viel mehr Ressourcen, beispielsweise Wasser und Energie.“ Am UBA arbeitet der gelernte Ökonom im Fachgebiet Nachhaltige Konsumstrukturen. „Wenn Menschen Fleisch statt pflanzliche Nahrung konsumieren, entstehen auch mehr Treibhausgase. Bei einem CO₂-Ausstoß von 11,5 Tonnen pro Person und Jahr fallen rund 1,8 Tonnen im Bereich Ernährung an.“ Eine vegetarische beziehungsweise fleischarme und tierreduzierte Ernährung würde hier 15 bis 30 Prozent Kohlendioxid einsparen. Au-

ßerdem werden aus Sicht des UBA für den Futtermittelanbau sehr viel Gülle und Dünger eingesetzt, was zu hohen Stickstoffemissionen in die Luft und Stickstoffeinträgen in die Böden und Gewässer führt.

Was tun angesichts der durch Fleischkonsum und -produktion verursachten Probleme? Einfach auf Fleisch zu verzichten und sich dauerhaft vegetarisch oder vegan zu ernähren, kommt für den Großteil der Bevölkerung nicht infrage. In seinem Papier „Bioökonomie für eine nachhaltige Ernährung – Lösungsansätze für die Proteinversorgung der Zukunft“ vom August 2017 zitiert der Bioökonomierat Prognosen aus dem Jahr

2013, die davon ausgehen, dass sich die Nachfrage der Weltbevölkerung nach hochwertigem Protein bis 2050 um circa 80 bis 100 Prozent steigern wird. Neue Alternativen müssen also her. Was wäre, wenn man das Fleisch einfach sauber im Labor heranzüchtet – ohne Tiere schlachten und die Kollateralschäden der Massentierhaltung in Kauf nehmen zu müssen? Was wie eine Utopie klingt, ist mittlerweile in der biotechnologischen Forschung angekommen.

Unweit der Uniklinik im niederländischen Maastricht sitzt ein Start-up, das die Fleischproduktion revolutionieren möchte. „Unser Ziel ist die Entwicklung des Tissue ▶

Engineering, das ja aus medizinischen Anwendungen bekannt ist, hin zu einer wettbewerbsfähigen Massenproduktion von In-vitro-Fleisch“, sagt der Chief Executive Officer von MosaMeat Peter Verstrate. „Unser Unternehmen hat sich aus dem Labor herausgebildet, das 2013 den ersten Hamburger aus In-vitro-Fleisch hergestellt und präsentiert hat.“ Dieser Burger hat durchaus für Furore gesorgt, allein schon durch seinen Preis von sagenhaften 330.000 US-Dollar.

In den letzten Jahren hat sich einiges getan, um die Kosten zu reduzieren. In drei bis vier Jahren soll es den ersten, lokal begrenzten Markteintritt geben – als Premiumprodukt in geringen Mengen. „Wir reden dann von einer Preisspanne von fünf bis zehn Euro für einen Burger“, erläutert Verstrate. „An das Preisniveau von herkömmlichem Fleisch werden wir noch nicht herankommen, denn

dafür müsste man den Zellkulturprozess und die eigentliche Fleischproduktion hochskalieren.“ In etwa zehn Jahren könnte das Unternehmen dann so weit sein, um wirklich in den Einzelhandel gehen zu können. „Dann dürften wir uns auch dem preislichen Level von konventionellem Fleisch nähern.“

Den zugrunde liegenden Prozess entwickelt hat Verstrates Kollege Mark J. Post, Chief Scientific Officer bei MosaMeat. Der Professor an der Universität Maastricht hat unter anderem an der Harvard University gelehrt und auch den besagten In-vitro-Fleisch-Burger in London vorgestellt. Das zweistufige Verfahren basiert auf der Isolierung von Stammzellen erwachsener Rinder und ist noch auf den Labormaßstab be-

schränkt: „Zunächst geht es um die Zellproduktion im Bioreaktor“, so Verstrate. „Hier versuchen wir, eine möglichst große Anzahl an neuen Stammzellen zu produzieren. In Stufe zwei geht es an die Gewebeproduktion. Hier werden die Stammzellen in Muskel- oder Fettgewebe umgewandelt. Wir brauchen für unser Produkt sowohl Muskeln als auch Fett.“ Zurzeit experimentieren Post und Verstrate mit verschiedenen Typen von Bioreaktoren, um den am besten geeigneten Bioreaktor zu finden.

Getroffen haben sich die beiden Visionäre bereits vor zehn Jahren. Doch während Mark Post den klassischen Weg eines Wissenschaftlers gegangen ist, kommt Peter Verstrate aus einer ganz anderen Ecke. Der studier-

te Lebensmittelchemiker hat zuvor viele Jahre in verschiedenen Bereichen der Fleischindustrie gearbeitet, von der Forschung und Entwicklung über die Qualitätskontrolle bis hin zum operativen Geschäft. In seiner beruflichen Laufbahn war Verstrate unter anderem für die US-Lebensmittelkonzerne Smithfield Foods und Sara Lee tätig. „Anfang der 2000er Jahre bin ich das erste Mal mit dem Thema In-vitro-Fleisch in Berührung gekommen.“ Eines Tages hat sich ein älterer Mann unangemeldet bei Verstrates Sekretärin vorgestellt. Es handelte sich um Willem van Eelen, der auch als „Pate“ des Laborfleisches gilt und das erste Verfahren zur Herstellung von In-vitro-Fleisch patentiert hat. Zunächst hielt der Fleischexperte van Eelens Ideen für verrückt, doch dann musste er an seine Frau denken, die als Biologin unter anderem an der Züchtung von Herzmuskelzellen geforscht hat. „Schon damals hat sie lebende, pulsierende Herzmuskelzellen im Labor hergestellt, die ich unter dem Mikroskop beobachten konnte. Van Eelen war einfach verrückt genug, diese Idee konsequent zu Ende zu denken und zu verfolgen.“

Verstrate war der Meinung, unbedingt auf diesen Zug, von dem keiner wusste, in welche Richtung er fahren würde, aufspringen zu müssen. Warum? „In-vitro-Fleisch ist nicht nur extrem tierfreundlich, sondern beseitigt auch die negativen Umwelteffekte der konventionellen Fleischproduktion und ist um ein Vielfaches nachhaltiger und sauberer. Für mich spielt aber auch Lebensmittelsicherheit eine große Rolle, denn die Herstellung von In-vitro-Fleisch ist sauber und kann komplett auf Antibiotikaeinsatz verzichten.“ Diese Argumente haben letztlich den Ausschlag gegeben, dass er seine Unternehmensführung vom Einstieg in dieses Projekt überzeugen konnte. „So wurde ich zum Projektleiter und habe mich seitdem immer wieder mit diesem Thema beschäftigt.“ Währenddessen blieb auch Mark



Foto: Shutterstock



Im Labor von MosaMeat tüftelt Lebensmitteltechniker und CEO Peter Verstrate an der richtigen Mischung für den Nährboden. Bevor er sich mit In-vitro-Fleisch beschäftigt hat, war Verstrate viele Jahre in der fleischverarbeitenden Industrie tätig. Foto: Culturedbeef.org

Post weiter am Ball und konnte 2012 für sein Cultured-Beef-Projekt mit Sergey Brin sogar einen der Google-Gründer als Geldgeber gewinnen. Verstrate erinnert sich: „Wir haben recht schnell 10.000 einzelne Muskelfasern hergestellt, die es für einen Hamburger braucht. Damals war das vielleicht der am wenigsten nachhaltige Burger der Welt, aber er war es wert.“ MosaMeat ist längst nicht mehr allein. Zahlreiche Start-ups etwa aus den USA oder Israel treiben die Forschung voran und bereiten ihrerseits einen großflächigen Markteintritt vor.

Langfristig können sich innovative Technologien nur etablieren, wenn die Akzeptanz in der Gesellschaft gegeben ist. Genau damit hat sich Dr. Arianna Ferrari vom Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) beschäftigt. Die studierte Philosophin hat das kürzlich abgeschlossene Projekt „Visionen von In-vitro-Fleisch“ geleitet und die technischen und gesamtgesellschaftlichen Aspekte in einer qualitativ-explorativen Studie analysiert. „Wir haben Interviews mit Umwelt- und

Tierschutzverbänden sowie Landwirtschaftsverbänden, Fleischindustrie, Systemgastronomie und der Politik geführt.“ Außerdem wurden Fokusgruppen interviewt und eine Bürgerjury durchgeführt. Das wichtigste Ergebnis der Studie: „In-vitro-Fleisch ist eine Innovation, die spaltet. Sie ist in der Lage, manche Akteure in der Gesellschaft richtig zu begeistern, bei anderen aber auch Widerstand hervorzurufen.“

Arianna Ferraris Team hat außerdem herausgefunden,

Weitere Informationen und Links zum Thema gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

dass die Positionierung der Befürworter und Gegner von In-vitro-Fleisch andere Konstellationen produziert als bisherige Innovationen im Lebensmittelbereich. „So gibt es neue, unerwartete Allianzen etwa von Tierschützern und Tierrechtlern mit Start-ups und Lebensmittelkonzernen, die sich mit der Entwicklung von In-vitro-Fleisch beschäftigen“, stellt Ferrari fest. Auf der anderen Seite entstehen neue Konfliktlinien zwischen Interessengruppen, die sich üblicherweise eher nahestehen, etwa Tierschützern und Ökoverbänden aus der Landwirtschaft. „Ökologische Verbände haben sich gegen In-vitro-Fleisch positioniert, weil sie die Umweltvorteile der Technologie bezweifeln und die Landwirtschaft als Kreislaufwirtschaft begreifen.“ Es gehe also weniger um die Frage, was letztlich nachhaltiger sei, sondern was besser ins eigene System passe. „Mit der Natürlichkeit des Ökofleisches ist es auch so eine Sache“, gibt Ferrari zu Bedenken. „Auch im Ökolandbau werden die Tiere künstlich befruchtet und gezielt zur Fleischproduktion herangezüchtet. Diese idealisierte Vorstellung von Natürlichkeit ▶

ist bei den Verbrauchern präsent, aber in Wahrheit ist der Begriff sehr kompliziert.“

Für einen Ökoverband wie beispielsweise Bioland haben Tiere ihren festen Platz, etwa als Lieferanten von Dünger. Wenn die Tiere ausfallen, gibt es ein Problem. Nach Meinung von Bioland würde In-vitro-Fleisch außerdem einen noch höheren Fleischverzehr ankurbeln, wenn es langfristig als Billigfleisch noch günstiger angeboten werden könnte als echtes Fleisch. Die Zukunft könne deshalb nur eine ethisch vertretbare Nutztierhaltung sein. Im Gegensatz zu Bioland begrüßt die für die Förderung einer veganen, also rein pflanzlichen Lebensweise Eintretende Albert-Schweitzer-Stiftung für unsere Mitwelt die Entwicklung von Fleisch aus Zellkulturen. „Im Vergleich zur herkömmlichen Fleischproduktion würde die Herstellung solcher Produkte nur einen Bruchteil der Umweltbelastungen verursachen und viel weniger Ressourcen verbrauchen“, erklärt der Leiter der Stiftungskommunikation Andreas Grabolle. „Vor allem aber könnte Fleisch aus Zellkulturen wesentlich dazu beitragen, vielen Milliarden sogenannter Nutztiere ein Leben und Sterben in der Massentierhaltung zu ersparen. Wir werden uns daher für die gesellschaftliche Akzeptanz und Verbreitung von Fleisch aus Zellkulturen einsetzen, sobald entsprechende Produkte auf den Markt kommen.“

Doch auch Grabolle sieht noch erhebliche Herausforderungen auf dem Weg bis zum tierfreien Laborfleisch: „Bislang werden für Zellkulturfleisch meist noch immer wieder aufs Neue Zellen von lebenden Tieren entnommen und als Nährlösung Kälberserum verwendet.“ Das Serum stammt aus dem Blut ungeborener Tiere. „Dies ist weder aus ethischen Gründen akzeptabel noch wäre es jemals wirtschaftlich, auf diese Weise Fleisch herzustellen: Durch die begrenzte Verfügbarkeit des Kälberserums sind die Kosten viel zu hoch. Dieses Verfahren ist daher nur eine Zwischenlösung für die Forschung.“ Dieses Problems ist sich Peter Verstrate bewusst: „Wir arbeiten intensiv daran, tierfreie, also serumfreie Nährlösungen zu entwickeln und haben in der Tat bereits zahlreiche solcher Lösungen getestet. Wichtig ist für uns,

dass wir die Zusammensetzung unserer Nährlösung vollständig kennen und definieren.“ Bisher hat MosaMeat etwa 400 serumfreie Nährlösungskombinationen getestet. Allerdings reichen diese qualitativ noch nicht ganz an Nährlösungen mit Serum heran. „Wir haben aber 80 Prozent des Weges hinter uns. In zwei bis drei Jahren haben wir diese Hürde auf jeden Fall genommen.“ Am Ende werde das Produkt definitiv tierfrei sein, verspricht der niederländische In-vitro-Fleisch-Unternehmer, auch in der Herstellung. „Die einzige Ausnahme sind natürlich die tierischen Zellen, die wir Tieren entnehmen – die nicht dafür getötet werden.“

„Wir sollten der Absurdität entkommen, ein ganzes Huhn züchten zu müssen, um die Brust oder den Flügel zu essen, indem wir diese Körperteile gesondert in einem geeigneten Medium züchten.“

Winston Churchill in seinem Essay „Fifty Years Hence“ aus dem Jahr 1932.

Wenn die Fleischindustrie In-vitro-Fleisch als Ergänzung ihrer Palette begreifen würde, hätte es nach Arianna Ferraris Ansicht eine gute Chance, schneller auf den Markt zu kommen. Betrachtet die Industrie das Produkt aber als Konkurrenz, wird es schwieriger. Für den Geschäftsführer des Bundesverbandes der Deutschen Fleischwarenindustrie (BVDF) Thomas Vogelsang klingt das Thema noch sehr utopisch, viele wichtige Fragen seien nach wie vor ungeklärt. „Die prominenten Investoren werden einen sehr langen Atem brauchen“, meint Vogelsang. „Neben

den wirtschaftlichen Aspekten bestehen insbesondere enorme kulturelle Hürden, die es zu überwinden gibt. Gegenwärtig läuft In-vitro-Fleisch wie auch die Gentechnologie oder das Klonen allen Verbraucherwünschen deutlich entgegen.“

Bei MosaMeat will man mit genetisch veränderten Lebensmitteln aber nichts am Hut haben. „In Europa sind gentechnisch veränderte Organismen eine Art No-Go für die Verbraucher“, erläutert MosaMeat-CEO Verstrate. „Wir haben aber auch wissenschaftliche Gründe, dies nicht zu tun. Es geht um die genetische Integrität der Zellen.“ Diesen Ansatz bestätigt auch KIT-Forscherin Ferrari:

„Sieht man sich die In-vitro-Fleisch-Konzepte an, dann betonen die Innovatoren gerade die Natürlichkeit und Sauberkeit ihres Ansatzes.“ Man lasse eine natürliche Zelle auf einem Wachstumsmedium in der Petrischale wachsen, ohne sie gentechnisch zu modifizieren.“ Ein kontrollierter Wachstumsprozess im Labor sauberer als die natürliche Fleischzucht? „In der Tierhaltung kommen zahlreiche Risikofaktoren wie Futter und Medikamente sowie natürlich die

Haltungsbedingungen an sich hinzu“, führt Arianna Ferrari fort. „Auch in der industriellen Fleischproduktion ist Fleisch mittlerweile zu einem hoch technisierten Produkt geworden.“ Das meiste Fleisch, das beim Verbraucher auf dem Teller landet, ist in puncto Verarbeitung und Konservierung ein durch und durch industrielles und technisiertes Produkt. „Dies ist den Menschen aber nicht bewusst.“

Es gibt zwar bereits zahlreiche pflanzliche Fleischalternativen, aber deren Akzeptanz stößt bei den Verbrauchern bislang auf ein geteiltes Echo. Hier wittern In-vitro-Fleisch-Pioniere wie Peter Verstrate ihre Chance, nicht nur eine Nische zu besetzen, sondern einen ganzen Markt zu kreieren. „Denn niemand, der einigermaßen klar bei Verstand ist, kann es tatsächlich mögen, dass Tiere für Fleisch getötet werden.“ Aber das schlagende Argument sei der Gesamteffekt auf die Nachhaltigkeit und den Klimaschutz. Am Ende weiß auch Arianna Ferrari genau, was wirklich zählt: „Den meisten Verbrauchern kommt es auf den Geschmack an. Dort spielt letztlich die Musik.“ ■

Ein ausführliches Interview mit dem MosaMeat-CEO Peter Verstrate gibt es für eingeloggte VAA-Mitglieder auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter **mein.vaa.de**.



*Der Chief Scientific Officer von MosaMeat Prof. Mark Post hält das fertige Produkt in den Händen. Von einem herkömmlichen Burger ist der Rindfleischbratling aus dem Labor auch optisch nicht zu unterscheiden.
Foto: Daved Parry – PA Wire*





DEUTSCHER CHEMIE-PREIS KÖLN 2017

Spitzenstimmung bei Covestro in der Wolkenburg

Mit dem Deutschen Chemie-Preis Köln zeichnet der VAA seit 2008 Unternehmen mit einer vorbildlichen Personalarbeit aus. In diesem Jahr ist der Preis an die Covestro AG aus Leverkusen gegangen. Grundlage für die Entscheidung der Jury ist die jährlich unter 7.000 Fach- und Führungskräften in den größten 24 Chemie- und Pharmaunternehmen Deutschlands durchgeführte VAA-Befindlichkeitsumfrage. Entgegenommen hat den Preis Dr. Klaus Schäfer, Arbeitsdirektor und Vorstandsmitglied der Covestro AG. „Wir freuen uns sehr über diese Auszeichnung, ist sie doch Beleg dafür, dass auch unsere Mitarbeiter voll hinter Covestro stehen“, hob Schäfer hervor. „Aus Sicht der Chemie-Führungskräfte kommt es ganz entscheidend auf eine kluge und strategisch orientierte Personalpolitik an, die Mitarbeiter wertzuschätzen und mitzunehmen vermag.“



Foto: Simone Leuschner – VAA



Bei der Preisverleihung waren unter anderem der Bundestagsabgeordnete Karsten Möring, der 1. Vorsitzende des VAA Rainer Nachtrab, der Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen Karl-Josef Laumann, der Arbeitsdirektor und Mitglied des Vorstandes von Covestro Dr. Klaus Schäfer und der VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch zugegen (von links).



Rund 100 Gäste aus Verband, Branche, Wirtschaft und Politik haben an der Verleihung des Deutschen Chemie-Preises Köln am 18. Oktober 2017 teilgenommen.

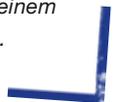


Vonseiten der NRW-Landesregierung war Karl-Josef Laumann beim Deutschen Chemie-Preis Köln 2017 vertreten. Fotos: Simone Leuschner – VAA



„Intransparenten Entscheidungen wird immer misstraut. Ich bin fest davon überzeugt, dass Transparenz Vertrauen schafft. Das ist für Führungskräfte nicht immer einfach. Menschen müssen den Sinn einer Entscheidung erklärt bekommen und verstehen.“

NRW-Arbeitsminister Karl-Josef Laumann (CDU) in seinem Grußwort an die Teilnehmer der Preisverleihung.



Eine Nachlese zum Deutschen Chemie-Preis Köln 2017 finden eingeloggte Mitglieder in einem Blogbeitrag auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter mein.vaa.de.





Der VAA-Vorsitzende Rainer Nachtrab betonte, dass die Covestro AG auch im zweiten Jahr ihrer Eigenständigkeit die Wertschätzung ihrer Fach- und Führungskräfte nicht nur behalten, sondern noch ausgebaut hat.

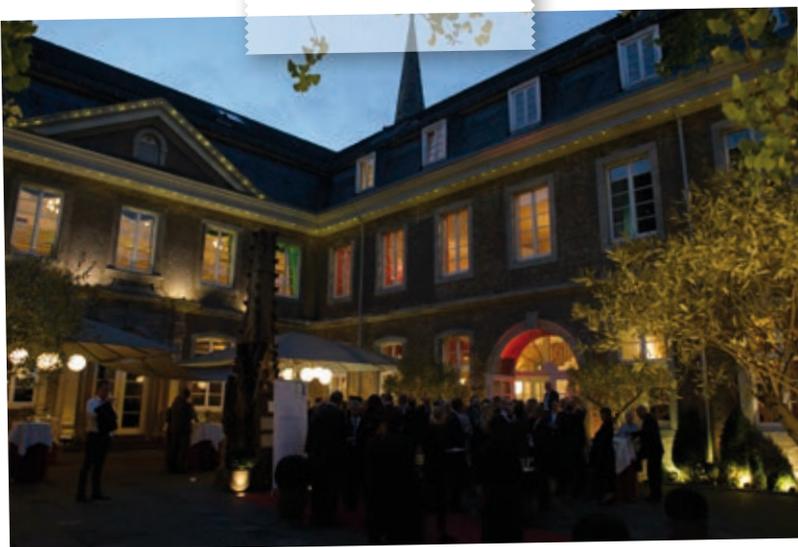


Per Videobotschaft hat der Vorstandsvorsitzende der Schott AG Dr. Frank Heinrich die Covestro AG zu ihrem Erfolg beglückwünscht. Schott hatte den Preis im Vorjahr gewonnen.

DR. KLAUS SCHÄFER, ARBEITSDIREKTOR DER COVESTRO AG

„Unsere Führungskräfte fungieren als Seismographen, welche die Stimmung im Unternehmen authentisch wiedergeben. Unsere Mitarbeiter sind den Kurs der letzten zwei Jahre mitgegangen. Grenzen zu verschieben, bleibt unsere gemeinsame Zukunftsaufgabe.“

Foto: Simone Leuschner – VAA



Den festlichen Rahmen für die Preisverleihung lieferte die Kölner Wolkenburg.
Foto: Moritz Leick – VAA

Weitere Bilder von der Veranstaltung gibt es in der E-Paper-Version des VAA Magazins.



VAA-JAHRESKONFERENZ IN HEIDELBERG

Arbeit fürs Ehrenamt: Neue Impulse dank neuem Format

Für die Mitglieder im VAA soll sich der Einsatz für mehr Mitbestimmung und ehrenamtliches Engagement auszahlen. Dies gilt auch für die VAA-Jahreskonferenz, die Mitte November in Heidelberg stattgefunden hat. Mit der Jahreskonferenz hat der Verband das Format der ehemaligen Werksgruppenvorsitzendentagung runderneuert und mit neuen Akzenten versehen. Außerdem wurde dort der VAA-Ehrenamtspreis zum ersten Mal verliehen: Dr. Sylvia Nikkho von der Werksgruppe Bayer Berlin und Dr. Uwe Gierlich von der Werksgruppe Boehringer Ingelheim wurden damit für ihr großes Engagement geehrt.

RAINER NACHTRAB, 1. VORSITZENDER DES VAA

„Es gehört zu den guten Traditionen und am Ende auch zu den wichtigen Funktionen von Jahreskonferenzen, dass sich ein Verband systematisch und zielorientiert mit seinem Selbstverständnis und seiner Entwicklung befasst.“

Foto: Maria Schulz – VAA



Der VAA-Ehrenamtspreis wurde 2017 erstmals verliehen und setzt die vor 20 Jahren begonnene Tradition der Chemikerskulptur fort.



VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch hat den Konferenzteilnehmern das neue VAA-Jahrbuch „Führung in der Arbeitswelt von morgen“ vorgestellt, das auch auf der VAA-Website zum freien Download zur Verfügung steht.



An der Jahreskonferenz haben auch VAA-Schatzmeisterin Ruth Kessler und die Vorsitzende der Landesgruppe Bayern Dr. Birgit Schwab teilgenommen (von links). Fotos: Maria Schulz – VAA



Am ersten Konferenztag wurden in zwei Workshops Strategien für die kommenden Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen diskutiert. Im Bild: VAA-Jurist Thomas Spilke stellt den neuen Kampagnenflyer für die Betriebsratswahlen 2018 vor. Fotos: Maria Schulz – VAA



An der VAA-Jahreskonferenz am 10. und 11. November 2017 in Heidelberg haben rund 150 VAA-Mitglieder aus den Werks- und Landesgruppen teilgenommen.



Im Rahmen der VAA-Jahreskonferenz fand die Premiere der drei Videos statt, die im Herbst speziell für die VAA-Betriebsratswahlkampagne produziert wurden. Verfügbar sind die für soziale Netzwerke ideal geeigneten Kurzfilme auf der Kampagnenwebsite www.vaa.de/brw2018 oder auf dem YouTube-Kanal des VAA.



Weitere Bilder von der Veranstaltung gibt es in der E-Paper-Version des VAA Magazins.



Auf der Konferenz gab es genug Gelegenheiten für kritische Fragen und konstruktive Anregungen. Im Bild: Dr. Mechthild Auge von der Werksgruppe Merck.



Erstmals wurden im Rahmen einer VAA-Tagung interaktive Blitzumfragen zu verschiedenen verbandspolitischen Themen durchgeführt. Über die in diesem Jahr gestartete VAA-App konnten sich die Teilnehmer der Jahreskonferenz daran beteiligen.



VAA-Vorstandsmitglied Dr. Frédéric Donié von der Werksgruppe Roche Diagnostics Penzberg meldet sich zu Wort. Als betreuendes Vorstandsmitglied der Kommission Betriebsräte ist Donié in die Betriebsratsarbeit des VAA eingebunden.



Konferenzteilnehmerin Dr. Martina Seiler ist Vorsitzende der VAA-Werksgruppe Henkel und der Landesgruppe Nordrhein. Fotos: Maria Schulz – VAA

Weitere Informationen sowie die Vorträge der Jahreskonferenz stehen eingeloggt VAA-Mitgliedern auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter mein.vaa.de zur Verfügung.



VERLEIHUNG VAA-EXZELLENZPREIS

Wissenschaft zum Anfassen

Jedes Jahr zeichnet die VAA Stiftung beeindruckende Forschungsarbeiten mit industriellem Anwendungsbezug mit einem Preis aus. Dieses Jahr fand die Verleihung des VAA-Exzellenzpreises am Vorabend der VAA-Jahreskonferenz in Heidelberg statt. Gekürt wurden Dr. Maximilian Knaus von der Technischen Universität München und Dr. Martin Thomas von der Universität Bonn. Beide Preisträger haben ihre Arbeiten vor dem voll besetzten Plenum vorgestellt. Mit der VAA Stiftung bringt sich der VAA in den Dialog der chemisch-pharmazeutischen Industrie mit Wissenschaft und Gesellschaft ein.



Fotos: Maria Schulz – VAA



An der Preisverleihung nahmen rund 150 Gäste teil. Der 1. Vorsitzende des VAA Rainer Nachtrab (2. von links) überreichte gemeinsam mit den Kuratoren der VAA Stiftung die Preise.



Der Ehrenvorsitzende des VAA und Vorsitzende des Stiftungskuratoriums Dr. Karlheinz Messmer eröffnete die Preisverleihung.

Weitere Bilder von der Veranstaltung gibt es in der E-Paper-Version des VAA Magazins.



Dr. Maximilian Knaus hat sich in seiner Dissertation mit der Frage beschäftigt, wie man durch einfache und kostengünstige Katalyse hochwertige Kunststoffe mit neuen, bisher unbekanntem Eigenschaften herstellen kann. Das Preisgeld von 5.000 Euro will Knaus in ein Patent für die nächste zündende Idee investieren.



Für Dr. Martin Thomas war die Kombination von Chemie, Physik, Mathematik und Informatik in seinem Dissertationsthema besonders spannend: „Ein wichtiges Ziel der Theoretischen Chemie ist die Vorhersage von Moleküleigenschaften, ohne auf experimentelle Daten zurückzugreifen. Zu diesen Eigenschaften gehören beispielsweise Schwingungsspektren.“ Eine Herausforderung seien dabei die Effekte, die im flüssigen Zustand und in Lösung auftreten. Thomas hat in seiner Arbeit die dafür nötigen Rechenmethoden weiterentwickelt.



VAA-Jurist Hinnerk Wolff hat den Teilnehmern in Mannheim die wichtigsten Vorschriften des Wahlverfahrens für die Betriebsratswahlen nähergebracht. Foto: Anna Logue – VAA

INFOVERANSTALTUNGEN ZU DEN BETRIEBSRATSWAHLEN

Einfach richtig wählen

Auf drei Informationsveranstaltungen in Bonn, Leipzig und Mannheim konnten sich interessierte VAA-Mitglieder mit dem wichtigsten Handwerkszeug für erfolgreiche Betriebsratswahlen und effektive Betriebsratsarbeit ausstatten. Im Vorfeld der Betriebsratswahlen 2018 ist das Angebot auf großes Interesse aus den Werks- und Landesgruppen des VAA gestoßen.



Viele Teilnehmer treten im Frühjahr 2018 zum ersten Mal bei einer Betriebsratswahl an und haben die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch mit erfahrenen Betriebsratsmitgliedern des Verbandes genutzt. Foto: Markus Etienne – VAA



VAA-Geschäftsführer Thomas Spilke koordiniert die Kampagne zu den Betriebsratswahlen 2018. Der VAA-Jurist hat die Teilnehmer über die Rechte und Pflichten des Betriebsrates informiert. Foto: VAA

MARTINA KELLER, BETRIEBSRATSMITGLIED BEI OXEA

„Ich bin seit Juni im neu gewählten Betriebsrat der Oxea in Monheim. Ich nehme viele Anregungen aus dem Workshop mit und weiß jetzt, was wir als Betriebsrat dürfen und was wir machen müssen.“

Foto: VAA



Auch der Vorsitzende der VAA-Kommission Betriebsräte Martin Kubessa hat sich am Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmern beteiligt. Foto: Markus Etienne – VAA



Die Infoveranstaltungen boten Platz für alle Fragen rund um die Betriebsratsarbeit. Im Bild: Alexander Schmitt von der Werksgruppe Grace Worms. Foto: Anna Logue – VAA

Betriebsratswahlkampagne: Starker Start bei B. Braun Melsungen

Mit Schwung ist die VAA-Werksgruppe B. Braun Melsungen in die Betriebsratswahlkampagne gestartet: Ende Oktober 2017 wurde eine Auftaktveranstaltung für alle Wahlbewerber auf der VAA-Liste auf die Beine gestellt. Der Werksgruppenvorstand um Dr. Martin Wolf, Iwetta Buch, Dr. Christian Herb und Gudrun Pausch hat die Kandidaten gemeinsam mit bereits aktiven VAA-Betriebsräten über die betrieblichen Inhalte der Kampagne informiert.



Foto: Funk – VAA

Etwa die Hälfte aller Listenbewerber nahm an der Wahlparty teil. Sehr erfreulich war, dass sich neben erfahrenen Kollegen auch viele jüngere Teilnehmer unter 40 Jahren mit großem Interesse engagiert mit eingebracht haben.

„Es wurden eine Menge Fragen gestellt und angeregte Diskussionen geführt“, berichtet VAA-Geschäftsführer Hinnerk Wolff von der Veranstaltung. „Das zeugt von einem lebendigen Interesse an den betriebpolitischen Positionen des VAA und der Betriebsratsarbeit bei B. Braun.“ Vonseiten der VAA-Geschäftsstelle betreuen der Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch und Wolff die Interessenvertretung für akademische und außertarifliche Angestellte. Beide sind an der Ausarbeitung der VAA-AT-Strategie beteiligt.

Die Auftaktveranstaltung in Melsungen war im Rahmen der Kampagnenworkshops zu den Betriebsratswahlen geplant worden, die von der Geschäftsstelle für zahlreiche VAA-Werksgruppen angeboten wurden. Bereits Mitte Oktober war mit interessierten Mitgliedern der Werksgruppe B. Braun ein unternehmensbezogener Aufbauworkshop durchgeführt worden.

Weitere Dokumente und Arbeitshilfen für Betriebsratsmitglieder im VAA gibt es in der Toolbox für Betriebsräte auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter mein.vaa.de.





Foto: Jens Gyarmaty – VAA

4. KONGRESS DER ARBEITS-, WIRTSCHAFTS- UND SOZIALRECHTSTAGE

Entgelttransparenz auf dem rechtlichen Prüfstand

Was ist der Sinn und Nutzen des neuen Entgelttransparenzgesetzes? Darüber wurde Ende Oktober auf dem 4. Kongress der Arbeits-, Wirtschafts- und Sozialrechtstage der Zeppelin Universität intensiv diskutiert. Veranstaltet wurde der Kongress gemeinsam mit dem VAA und der Kanzlei PSP Rechtsanwälte. Weitere Themen im Fokus waren die Haftung leitender Angestellter, der Krankheitsbegriff nach dem SGB und neue Entwicklungen zur krankheitsbedingten Kündigung.

Höhepunkt des Kongresses am 25. Oktober 2017 in Berlin war der Vortrag des renommierten Arbeitsrechtlers Prof. Gregor Thüsing. Seiner Ansicht nach ist das neue Entgelttransparenzgesetz nicht nur schlecht gemacht, sondern auch unnötig. Es leiste keinen Beitrag zur Reduzierung des Gender Pay Gaps. „Weder ist eindeutig geklärt, wie viel Prozent Frauen weniger als Männer verdienen, noch kann man sagen, welche tatsächlichen Gründe die ungleiche Bezahlung hat.“ Der Grund läge jedenfalls nicht in der Diskriminierung des weiblichen Geschlechts.

Thüsing schlug dem Gesetzgeber vor, mehr für eine funktionierende Infrastruktur der Betreuungsangebote und für bessere steuerliche Absetzbarkeit von Haus-

haltshilfen zu sorgen, als juristisch schlecht gemachte Gesetze mit zahlreichen Formfehlern in die Welt zu setzen. „Das Gesetz geht von der Gleichwertigkeit vergleichbarer Tätigkeiten auf dem Markt aus, doch muss ein Ägyptologe genauso viel verdienen wie ein Jurist? Ein Übersetzer des Maltesischen genauso viel wie einer, der aus dem Türkischen übersetzt?“ Das möge wünschenswert sein, doch sei die Bezahlung unterschiedlich, weil der Markt das erzwingt.

Gregor Thüsing machte auf einen weiteren Aspekt aufmerksam: Wenn ein Arbeitgeber nicht bereit sei, seiner Auskunftspflicht über die Bezahlung nachzukommen, so trage er die Beweislast, dass er nicht diskriminiert. Thüsing nannte das eine perfide

Umkehr der Beweislast. Er warnte Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeitern, betriebliche Verfahren zur Überprüfung und Herstellung von Entgeltgleichheit einzuleiten. Diese Verfahren seien freiwillig. „Einmal auf den Weg gebracht, entstehen daraus für den Arbeitgeber Informations- und eventuell Haftungsrisiken.“ Der Arbeitgeber müsse Betriebsrat und Beschäftigte informieren, was er für die Gleichstellung tue.

Des Weiteren wurde auf dem Kongress über die Haftung leitender Angestellter und die aktuelle Rechtsprechung zur krankheitsbedingten Kündigung diskutiert. Zu letzterem Punkt trug Dr. Nuria Schaub vor. Prof. Heinrich Lang steuerte außerdem einen Beitrag zum Krankheitsbegriff nach dem Sozialgesetzbuch (SGB) bei. ■

UNTERNEHMENSMITBESTIMMUNG

Aufsichtsrätetagung mit Kleinfeld und Bier

Für die Aufsichtsratsarbeit spielen Fragen der Ethik heutzutage eine immer wichtigere Rolle. Ebenso im Fokus der Aufgaben von Aufsichtsräten steht die Unternehmensbesteuerung. Zu beiden Themen gab es auf der VAA-Tagung der Aufsichtsräte Mitte Oktober in Bonn reichlich Input. Als Referenten waren Prof. Annette Kleinfeld von der Hochschule Konstanz und der Leiter Steuern bei der Bayer AG Bernd-Peter Bier.



Bernd-Peter Bier, Head of Tax der Bayer AG, hat die rund 40 Teilnehmer der VAA-Aufsichtsrätetagung über aktuelle Fragen der Unternehmensbesteuerung aufgeklärt.



Prof. Annette Kleinfeld hat zum Thema „Ethik im Aufsichtsrat“ vorgetragen. Die Hochschullehrerin für Business & Society an der Hochschule Konstanz – Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG) war unter anderem als Mitglied im Expertenteam der Deutschen Delegation an der Ausarbeitung des 2010 eingeführten ISO-26000-Standards beteiligt, dem Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.



An der Tagung am 13. und 14. Oktober 2017 in Bonn haben VAA-Mandatsträger teilgenommen, die in ihren jeweiligen Unternehmen bei der Unternehmensmitbestimmung in verantwortlichen Positionen mit am Tisch sitzen. Fotos: Simone Leuschner – VAA

INTERVIEW MIT PROF. DIETMAR HARHOFF

Innovationen: mehr Ideen, weniger Bürokratie



Foto: MPI für Innovation und Wettbewerb

In Deutschland ansässige Unternehmen zeichnen sich durch eine hohe Innovationsfähigkeit aus. So gibt die Chemie- und Pharmabranche jährlich über zehn Milliarden Euro für Forschung und Entwicklung aus, wurde aber bereits von China überholt. Warum Innovationen kein Selbstläufer sind, erläutert der Direktor am Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb Prof. Dietmar Harhoff. Im Laufe seines wissenschaftlichen Werdegangs hat der ausgewiesene Experte für Innovationsmanagement und Entrepreneurship bereits an zahlreichen renommierten Hochschulen wie der Stanford University oder dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) gelehrt. Am MIT nimmt Harhoff auch derzeit wieder eine Gastprofessur wahr.

VAA Magazin: Wie sehen Sie Deutschland und die Chemieindustrie im globalen Innovationsindex positioniert?

Harhoff: Deutsche Unternehmen beziehungsweise der Standort insgesamt sind gut, aber nicht exzellent positioniert. Üblicherweise findet man Deutschland in den verschiedenen Rankings nicht auf den Spitzenplätzen, aber mit Tendenz genau dorthin. Deutschland ist inzwischen auch auf dem Weg, eine der führenden Innovationsnationen zu werden. Dazu hat beigetragen, dass Staat und Unternehmen mehr in Forschung und Entwicklung investieren

und dass wir in der Wissenschaft endlich mehr Wettbewerb zwischen Universitäten zulassen, so in der Exzellenzinitiative oder im Nachfolgewettbewerb, der Exzellenzstrategie. Die chemische Industrie ist neben der Automobilindustrie und dem Maschinen- und Anlagenbau eine der drei Säulen deutscher Exporterfolge.

VAA Magazin: Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Hemmnisse für Innovationen?

Harhoff: Wir sind gut in inkrementellen Innovationen. Unsere Ausbildungsgänge,

unsere Finanzierungsinstrumente, unsere Unternehmensstrukturen sind darauf spezialisiert. Aber Schritt-für-Schritt-Prozesse führen auch schnell zu Bürokratie. Das schränkt dann die Möglichkeit ein, schnell auf radikalen Wandel zu reagieren oder selbst zum Schrittmacher für weitreichende oder disruptive Innovationen zu werden.

VAA Magazin: Manche Innovationen sorgen zwangsläufig für Disruptionen. Wo sehen Sie mögliche Reibungspunkte zwischen arrivierten Industrieunternehmen und Techgiganten sowie möglichen Uni-

corns der Zukunft? Ist eine groß angelegte Kannibalisierung überhaupt zu vermeiden?

Harhoff: In Zeiten radikalen technischen Wandels ist Kannibalisierung nicht zu vermeiden. Kluge Manager versuchen das auch nicht – radikale Innovation sind wichtig und tragen auch zu Produktivitätsfortschritten bei. Und das nicht erst seit heute. Wir wissen aus empirischen Studien, dass sich Phasen radikaler Innovation mit Phasen inkrementeller Verbesserungen abwechseln. Aber an den Schnittstellen der Phasen besteht für etablierte Unternehmen erhöhte Gefahr, dass sie nicht mehr Schritt halten können oder ihre Ressourcen falsch investieren. Start-ups sind in diesen Phasen oft erfolgreicher. Sie sind nicht durch schon laufende Geschäfte von neuen Entwicklungen abgelenkt.

VAA Magazin: Gibt es in den Unternehmen Nachholbedarf im Hinblick auf die Innovationskultur?

Harhoff: Ja. Wir sehen, dass sich derzeit zwei strukturierende Größen – Prozesse und Aufbauorganisation der Unternehmen – sehr schnell wandeln und ihre Bedeutung verlieren. Unternehmenskultur wird zu einer zentralen Größe, um Unternehmen auf Kurs und innovativ zu halten. Dazu gehört, unternehmerischem Verhalten auch in Großunternehmen mehr Raum zu geben und mit kleinen, beweglichen Akteuren außerhalb des Unternehmens gut zusammenzuarbeiten. Es reicht nicht, einmal im Jahr ein paar Start-ups wie in einem Zirkus ihre Ideen präsentieren zu lassen – die externen Impulse müssen nachhaltig aufgegriffen werden.

VAA Magazin: Welche Rolle kommt den Führungskräften dabei zu und inwieweit müssen sie sich auch selbst verändern?

Harhoff: Führungskräfte sind für Innovation zentral. Sie bestimmen Kultur maßgeblich durch ihr Beispiel, ihre ethischen Standards prägen die des gesamten Unternehmens, ihre Aufgeschlossenheit für Neues ist Voraussetzung für jegliche Innovation. Innovation kann nicht über nor-

mierte Prozesse hervorgebracht werden – Innovation passiert, wenn innovative, kreative Menschen ausreichende Ressourcen und Freiräume erhalten. Natürlich benötigt man auch Strategieprozesse – aber die sind Schall und Rauch, wenn Innovation nicht von den Führungskräften gelebt und unterstützt wird.

VAA Magazin: Wie können es Unternehmen schaffen, ihre Mitarbeiter stärker zu mobilisieren und Freiräume für Innovationen zu schaffen?

Harhoff: Es gibt in jedem Unternehmen Personen, die sich mit Innovation gut identifizieren können, die unternehmerisch veranlagt sind. In vielen Unternehmen gibt es keinerlei Ideenmangel, aber sehr wohl jede Menge bürokratische Vorgaben, welche die Umsetzung solcher Impulse verhindern. Um nicht missverstanden zu werden: Innovationscontrolling erfüllt eine wichtige Aufgabe, aber es neigt zur Übererfüllung. Hier helfen interne Wettbewerbe und Finanzierungsmechanismen, die kluge Ideen mit Freiräumen



und Ressourcen versorgen. Und Führungskräfte, die verstehen, dass von den Regeln auch abgewichen werden kann.

VAA Magazin: Welche politischen Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, um Innovationen zu fördern?

Harhoff: Wir benötigen größere Flexibilität und Agilität in der Politik und in Unternehmen. Der Erfolg der letzten Jahre hat einige Akteure in Deutschland träge gemacht. Ich sehe in der Schweiz, in den

skandinavischen Ländern mehr Gründlichkeit beim Nachdenken und größere Schnelligkeit bei der Umsetzung der Denkergebnisse. Wir sollten wirklich öfter auf die kleineren europäischen Partner blicken, die sich Selbstgefälligkeit nicht in der Form leisten können, wie wir sie pflegen. Und wenn unsere Analysen endlich abgeschlossen sind, benötigen wir sehr lange, um Denkergebnisse umzusetzen.

Dass Start-ups wichtig sind, wird in einigen Bundesministerien jetzt gerade neu entdeckt. Bei der Digitalisierung der staatlichen Dienstleistungen, dem E-Government, steht Deutschland in Europa auf Platz 20 – mit weitem Abstand hinter den führenden Nationen. Das ist nicht nur peinlich für einen Technologiestandort – es erzeugt auch echte Nachteile im Wettbewerb. Abgesehen davon: Der Staat verweigert den Bürgern in diesen Bereichen eine Verbesserung der Qualität staatlicher Dienstleistungen.

VAA Magazin: Gibt es Ihrer Meinung nach einen grundsätzlichen Widerspruch zwischen der langfristigen Beschäftigungssicherung und Innovationsfreundlichkeit?

Harhoff: Nein. Es gibt hierzu sehr robuste empirische Ergebnisse aus zahlreichen Ländern. Produktivitätsfortschritt in einem Sektor – sagen wir in den Dienstleistungen oder in der chemischen Industrie – führt erst einmal zu einem Rückgang der Beschäftigung in diesem Sektor. Aber die indirekten Effekte des Produktivitätsfortschritts kompensieren das und sorgen sogar insgesamt für Arbeitsplatzwachstum. Anders gesagt: Wir sollten uns wenig Sorgen um die Zahl der Jobs machen.

Wir müssen aber sehr wohl dafür sorgen, dass die Arbeitsplätze qualitativ hochwertig sind. Und das können wir durch eine schnelle Anpassung des beruflichen Bildungssystems sowie der Hochschulcurricula und durch kontinuierliche Weiterbildung. Diese Anpassungen hat der deutsche Arbeitsmarkt in den 1980er Jahren – in der ersten Digitalisierungswelle – schon einmal sehr gut bewältigt. An diese Erfahrung können wir anknüpfen. ■



Foto: Anne Mehla

MOBILITÄT DER ZUKUNFT

PS-Bolide aus Kunststoff

Lange hat der Designer Hans Gugelot nach einer Möglichkeit gesucht, ein selbsttragendes Chassis für einen Sportwagen zu entwickeln. Die Anwendungstechniker der Bayer AG lieferten ihm einen Vorschlag für eine Bodengruppe aus glasfaserverstärktem Epoxidharz: Zwei dünnwandige Schalen, die miteinander verbunden wurden, bildeten eine Sandwichform. Der daraus entstehende Hohlkörper wurde mit Polyurethan ausgeschäumt. In seinem Gastbeitrag für das VAA Magazin stellt Prof. Dieter C. Schütz, der Leiter der Akademie für Kommunikationsdesign an der Rheinischen Fachhochschule Köln, ein Konzeptauto der Zukunft vor. Der Clou: Die erste Version des Kunststoffflitzers wurde bereits vor 50 Jahren entwickelt.

Von Prof. Dieter C. Schütz

Da die Konstruktion des Autos die tragende Funktion übernahm, konnten sämtliche Aufbauten leicht sein und boten dem Gestalter somit vielfältige Möglichkeiten für eine zeitgemäße Fahrzeugform. Die beteiligten Techniker sorgten für verminderten Luftwiderstand und für Lösungen der Fahrsicherheit, Korrosionsschutz, Temperatur- und Schallsolierung. Der von Gugelot gestaltete Fahrzeugaufbau, der mit dem 120 PS starken BMW-Motor M 2000 ausgestattet wurde, entsprach in jeder Hinsicht dem damals avantgardistischen Autodesign. Mit seiner an

der Front zeitgemäßen Trapezform und dem Schrägheck (Fastbag) sucht dieser Sportwagenentwurf die Nähe zu Ferrari und dem Ford Mustang.

Der K67, heute im Besitz der Covestro AG, wurde im Entstehungsjahr 1967 auf der Kunststoffmesse K67 gezeigt. Die Besucher beeindruckte der Entwurf, seine Eigenschaften und technische Daten. Mit einem Gewicht von 740 Kilogramm war die fahrfähige Bodengruppe enorm leicht, der komfortable Achsabstand von 2,3 Metern reduzierte Schwingungen und bot gute Platzverhältnisse im Innenraum. Fahr- und Crashtester berichteten von geringem Luftwiderstand, mehreren Millionen Wechselbeanspruchungen auf einem dynamischen Prüfstand und attestierten dem schallschluckenden und korrosionsfreien K67 hohe Stabilität und gute Fahreigenschaften.

Die heutigen Automotive-&-Transportation-Verantwortlichen bei Covestro Hans-Peter Neuwald und Michael Loof haben die Gretchenfrage gestellt bekommen und ein rückhaltlos visionäres Konzeptauto präsentiert, das die Ideen des K67 fortschreibt. Beim aktuellen Konzeptauto haben neueste Chemiewerkstoffe Einsatz gefunden. Endlosfaserverstärkte Composites mit Polycarbonatmatrix bieten hohe Stabilität, hervorragende Wärmeeigenschaften und lackierfähige Oberflächen. Ohne dass sein Design einer Automarke zuzuordnen wäre, entspricht das Lifestyle-Elektroauto-Konzept absolut aktuellen Formtrends und sollte insoweit die Automobilindustrie unabhängig von der wegweisenden Materialwahl neugierig machen.

Hier hat die Chemieindustrie den Automobilherstellern einen Teil der von ihnen immerzu beklagten hohen Entwicklungskosten für die Technologien der Zukunft abgenommen. Beeindruckend und bahnbrechend ist das Lichtdesign mit eingesetzter Holografietechnologie. Der ebenso wie die Rundumverklebung aus Makrolon bestehende Frontbereich bietet ein Interface für eine Interaktion mit anderen Verkehrsteilnehmern. Hier hat die Zukunft schon begonnen. ■



Mobilitätskonzepte von heute haben ihre Wurzeln oft in Entwürfen aus der Vergangenheit. Foto: Anne Mehla

POWTECH 2018

Wo sich Schüttgutspezialisten unter Pulverprofis mischen

Wo lassen sich abseits der Werkstore komplette Anlagen zum Fördern, Trennen, Mahlen, Mischen, Rühren oder Granulieren im Livebetrieb beobachten? Ende September in Nürnberg, wo sich das Who's who in Sachen mechanische Verfahrenstechnik, Pulver und Schüttgut auf der Leitmesse POWTECH getroffen hat. Insgesamt 835 Aussteller aus 29 Ländern haben den rund 14.000 Besuchern innovative Technologien mit Nutzwert vorgestellt. Neben Bau, Keramik und Recycling war auch die Chemie- und Pharmabranche auf der 20. Ausgabe der Messe vertreten. Denn zu den Fokusthemen in diesem Jahr gehörten unter anderem Pharma, Luftreinhaltung und Explosionsschutz.



Speziell an Hersteller von Arzneimitteln und pharmaverwandten Produkten richtete sich das Forum Pharma.Manufacturing. Excellence. Auf der Sonderschau Pharma-Feststoffe wurden zahlreiche Prozessschritte vom Mahlen über die Partikelanalyse bis hin zur Sortierung von Tabletten demonstriert.



Druck auf die Ohren gab es im Außenbereich der POWTECH: Täglich haben Explosionsschutzexperten gezeigt, was Explosionen in der Produktion anrichten können und wie sich die Explosionsenergie wirksam ableiten lässt. Fotos: Thomas Geiger – NürnbergMesse

ANZEIGE



¹D ²A ³S
¹K ²A ³R ⁴R ⁵I ⁶E ⁷R ⁸E
¹P ²O ³R ⁴T ⁵A ⁶L

für Chemie und Life Sciences

Von Chemikern für Chemiker

Nutzen Sie das Netzwerk der GDCh:

- ▶ Stellenmarkt – Online und in den *Nachrichten aus der Chemie*
- ▶ Publikationen rund um die Karriere
- ▶ CheMento – das Mentoring Programm der GDCh für chemische Nachwuchskräfte
- ▶ Bewerbungsseminare und –workshops
- ▶ Jobbörsen und Vorträge
- ▶ Gehaltsumfrage

www.gdch.de/karriere
twitter.com/GDCh_Karriere

Jahre
150
GDCh

Personalia aus der Chemie



Bayer: Heiko Schipper wird neuer Vorstand



Foto: Bayer

Der Aufsichtsrat von Bayer hat Heiko Schipper zum 1. März 2018 in den Vorstand berufen. Der 48-Jährige wird Nachfolger von Erica Mann als Leiter der Division Consumer Health mit Sitz in Basel (Schweiz). Mann hatte angekündigt, ihren bis zum 31. Dezember 2018 datierten Vertrag nicht verlängern zu wollen. Da mit Schipper nun frühzeitig eine Nachfolge gefunden wurde, hat Mann den Aufsichtsrat gebeten, nach einer Einarbeitungsphase die Führung des Consumer-Health-Geschäfts zum 31. März 2018 zu übernehmen. Schipper ist Deputy Executive Vice President und Mitglied des Executive Board der Nestlé mit Sitz in Vevey (Schweiz). Vor 21 Jahren startete er seine berufliche Laufbahn als Trainee für internationales Marketing bei Nestlé und hat seitdem verschiedene Führungspositionen mit wachsender Geschäftsverantwortung in Südostasien, der Schweiz und China wahrgenommen.

GDCh: Matthias Urmann neuer Präsident

Der Vorstand der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) hat auf seiner Sitzung am 12. September 2017 in Berlin Dr. Matthias Urmann von Sanofi-Aventis Deutschland zum zukünftigen Präsidenten der Gesellschaft gewählt. Er tritt sein Amt am 1. Januar 2018 an und folgt damit Prof. Thisbe K. Lindhorst von der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Zu stellvertretenden Präsidenten wurden in der gleichen Sitzung die bisherige Präsidentin Thisbe K. Lindhorst sowie Dr. Thomas Weber von der BASF gewählt. Matthias Urmann hat von 1983 bis 1989 Chemie an der Universität Heidelberg studiert, wo er auch promovierte. Nach seinem Postdoc-Aufenthalt an der Harvard University in Cambridge (USA) trat er in die damalige Hoechst AG als Laborleiter Medizinische Chemie und 1995 in den VAA ein. Derzeit ist Urmann im Bereich Business Development Diabetes External Innovation bei Sanofi tätig. Urmann trat bereits als Student in die GDCh ein und ist in den GDCh-Fachgruppen Medizinische Chemie und Liebig-Vereinigung für Organische Chemie aktiv.

Lanxess: Holger Hüppeler leitet den Bereich Inorganic Pigments

Holger Hüppeler leitet seit dem 1. Dezember 2017 den Geschäftsbereich Inorganic Pigments (IPG) beim Kölner Spezialchemiekonzern Lanxess. Hüppeler begann seine berufliche Laufbahn 1989 bei Bayer in Leverkusen und übernahm nach einer Ausbildung zum Wirtschaftsassistenten verschiedene Tätigkeiten in den Geschäftsbereichen Ionenaustauscher und Zwischenprodukte, unter anderem als Technical Sales Representative in Großbritannien. Nach seiner Rückkehr wurde er Produktmanager im Geschäftsfeld Wirkstoffzwischenprodukte und leitete danach mehrere Marktbereiche. Ab 2002 war er Leiter des strategischen Marketings im Geschäftsbereich Basic Chemicals. Seit März 2008 war Hüppeler Leiter des Konzernbereichs Beschaffung und Logistik.

Stada: Claudio Albrecht zum CEO bestellt

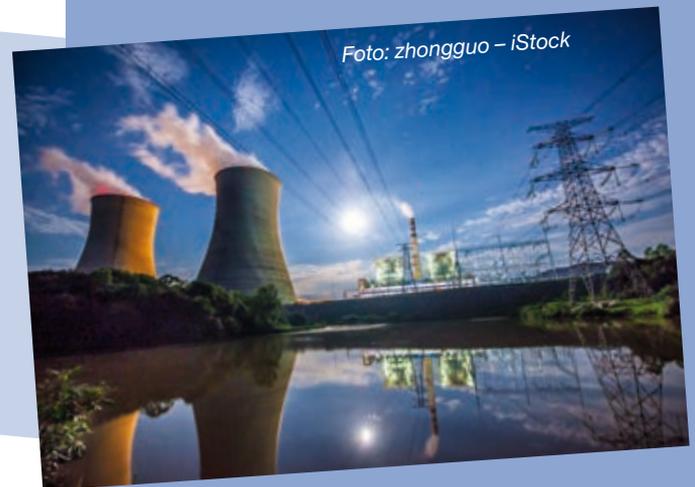
Ende September 2017 hat der Stada-Aufsichtsrat Dr. Claudio Albrecht zum neuen Vorstandsvorsitzenden bestellt. Albrecht folgt auf Engelbert Coster Tjeenk Willink, der das Amt des Vorstandsvorsitzenden seit dem 4. Juli 2017 interimistisch ausgeübt hat.

VAA zu Gast beim Kongress der IG BCE

Unter dem Motto „Gemeinschaft. Macht. Zukunft.“ hat die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) am 13. Oktober 2017 ihren 6. Ordentlichen Gewerkschaftskongress durchgeführt. Als Gäste eingeladen waren auch VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch und der Leiter des VAA-Büros Berlin Stefan Ladeburg. Insgesamt haben die rund 400 Delegierten des VAA-Sozialpartners fast 400 Anträge diskutiert, darunter auch den Antrag des Hauptvorstandes zur Zukunftsgewerkschaft 4.0. „Inhaltlich können wir uns auch vonseiten des VAA bei diesem Antrag in vielen Punkten wiederfinden“, betonte VAA-Hauptgeschäftsführer Kronisch in Hannover die vielfach vorhandenen Anknüpfungspunkte zwischen den Chemie-Sozialpartnern. Kronisch und Ladeburg haben auf dem IG-BCE-Kongress zahlreiche Gespräche geführt und dem IG-BCE-Vorsitzenden Michael Vassiliadis zu seiner Wiederwahl gratuliert. Im Januar 2018 wird eine gemeinsame Arbeitsgruppe des VAA und der IG BCE zur Digitalisierung ihrer Arbeit aufnehmen und ein gemeinsames Papier ausarbeiten.

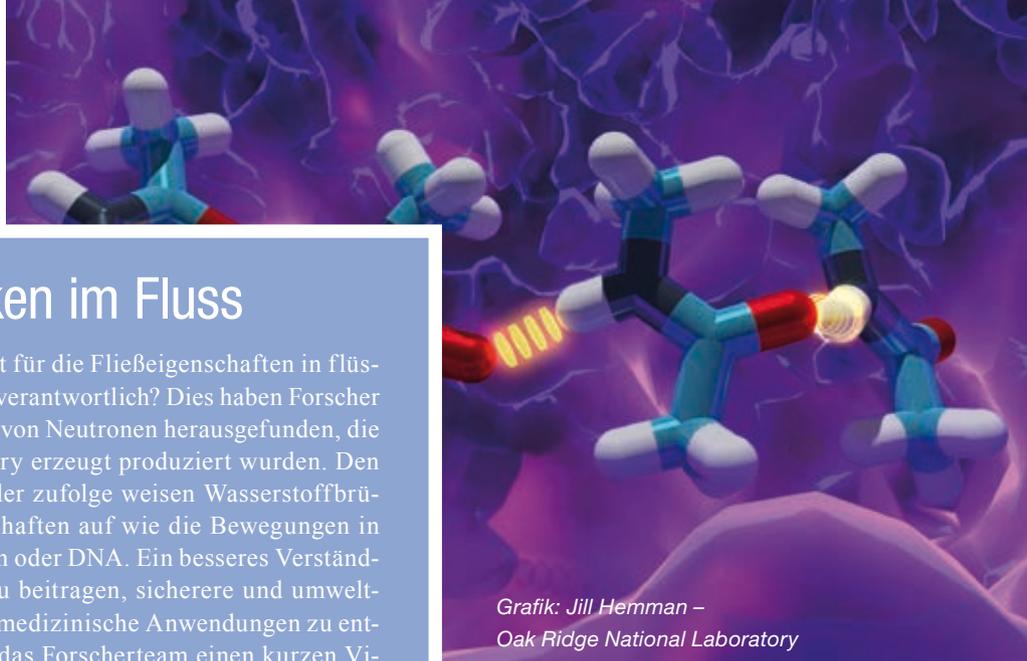
Arbeitnehmererfindungen: Kommentar bei Nomos erschienen

In der Industrie gehören Erfindungen von Arbeitnehmern zu den wichtigsten Forschungs- und Innovationstreibern. Aber wie sieht die rechtliche Grundlage für Erfindervergütungen durch den Arbeitgeber aus? Damit befasst sich die 4. Auflage des Handkommentars von Brent Schwab zum „Arbeitnehmererfindungsrecht“. Der Rechtsanwalt beleuchtet darin auch das Arbeitnehmerurheberrecht und das betriebliche Vorschlagswesen. Neu enthalten sind ein Abschnitt zur wichtigen Abgrenzung des Patentschutzes vom Urheberrechtsschutz, das Merkblatt für Gebrauchsmusteranmelder und das Muster einer Stufenklage. In der neuen Auflage werden außerdem die wachsenden EU-rechtlichen Einflüsse auf das Arbeitnehmererfindungsrecht berücksichtigt, etwa durch das EU-Einheitspatent, die EU-Geschäftsgeheimnisrichtlinie oder die Folgen des Brexits. In seinem 291 Seiten starken Kommentar thematisiert Schwab darüber hinaus die AGB-Kontrolle bei Vergütungsvereinbarungen, die Zulässigkeit unternehmensinterner Vergütungsrichtlinien und Pauschalvergütungsrichtlinien, Erfindervergütung bei Konzernnutzung sowie die Miterfinderschaft und Abgrenzung zur sogenannten Doppelerfindung. Sonderregelungen beispielsweise für Computerprogramme im Arbeitsverhältnis oder für Hochschulerfinder bei FuE-Verträgen kommen ebenfalls zur Sprache. Erschienen ist der Handkommentar im Nomos Verlag (ISBN 978-3-8487-3975-2).



Energiehunger schlägt weiter Rekorde

Bis 2040 wird der weltweite Energiebedarf um 30 Prozent wachsen. Dies hat die Internationale Energie-Agentur (IEA) in ihrem „World Energy Outlook 2017“ berechnet. 40 Prozent des Anstiegs des Primärenergieverbrauchs werden dabei aus erneuerbaren Energiequellen gedeckt, deren rasche Expansion in der Stromerzeugung das Ende des Kohlebooms einläutet. Während sich das Wachstum des Ölverbrauchs langsamer, aber weiter fortsetzt, wird die Erdgasnutzung bis 2040 um 45 Prozent zulegen. Zum wichtigsten Wachstumsfaktor wird die Industrienachfrage. Eine Schlüsselrolle im globalen Energiekonzert werde der IEA zufolge China zuteil, das in eine neue Phase seiner Entwicklung eintrete und sich nun ganz klar auf Strom, Erdgas und möglichst saubere, effiziente sowie digitale Technologien konzentriere. Auf China entfallen nicht nur über 40 Prozent der weltweiten Investitionen in Elektromobilität, sondern auch ein Viertel des voraussichtlichen Anstiegs des weltweiten Erdgasverbrauchs. Etwa zum Jahr 2030 wird China die USA zudem als weltgrößten Ölverbraucher überholen. Die USA wiederum dürften dank ihrer beachtlichen Fähigkeit, neue Öl- und Gasvorkommen kosteneffizient zu erschließen, auf ein um 50 Prozent höheres Förderniveau kommen, als je zuvor von einem anderen Land erzielt wurde. Ein Ende des Schiefergaszeitalters sei mittelfristig ebenfalls nicht in Sicht. Eine deutschsprachige Zusammenfassung der IEA-Prognose ist im E-Paper des VAA Magazins verlinkt.



Wasserstoff: Brücken im Fluss

Welcher molekulare Mechanismus ist für die Fließeigenschaften in flüssigen Wasserstoffbrückenbindungen verantwortlich? Dies haben Forscher der University of Cincinnati mithilfe von Neutronen herausgefunden, die an der Oak Ridge National Laboratory erzeugt produziert wurden. Den Erkenntnissen der US-Wissenschaftler zufolge weisen Wasserstoffbrücken beim Fließen ähnliche Eigenschaften auf wie die Bewegungen in organischen Molekülen wie Proteinen oder DNA. Ein besseres Verständnis dieses Flussprinzips könnte dazu beitragen, sicherere und umweltverträglichere Lösungsmittel für biomedizinische Anwendungen zu entwickeln. Zu seinem Experiment hat das Forscherteam einen kurzen Videoclip auf YouTube veröffentlicht, der im E-Paper des VAA Magazins verlinkt ist.

Grafik: Jill Hemman –
Oak Ridge National Laboratory



Gemeinsamer Appell zur Finanzierung der Energiewende

Gemeinsam mit dem Verband der Chemischen Industrie und dem Deutschen Gewerkschaftsbund hat sich der VAA mit einem Appell an die Politik für eine nachhaltige Haushaltsfinanzierung der Energiewende eingesetzt. Nur so sei sie sozial, wirtschaftlich und verbraucherfreundlich zu gestalten. Die künftige Bundesregierung ist gefordert, kurzfristig die Weichen dafür zu stellen. Zu den weiteren

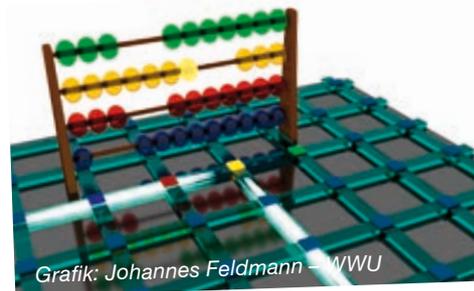
Unterzeichnern gehören der Bundesverband Neue Energiewirtschaft, der Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen, der Deutsche Industrie- und Handelskammertag, der Deutsche Mieterbund, der Hauptverband des Deutschen Einzelhandels, der Wirtschaftsverband Anlagenbau und Industrieservice, der Verband Chemiehandel sowie der Verbraucherzentrale Bundesverband.



VAA-Einkommensumfrage: Start im Februar

Zu Beginn eines jeden Jahres führt der VAA seine Einkommensumfrage durch – die nächste Runde startet im Februar 2018 mit dem Versand der Fragebögen. Neben dem Juristischen Service gehört die Studie zu den wichtigsten Dienstleistungen des Verbandes, die aufgrund der Analyse verschiedener Einkommensbestandteile und der Längsschnittbetrachtungen einen branchen- und deutschlandweit einzigartigen Überblick über die Einkommensentwicklung bei außertariflichen und leitenden Angestellten in der chemisch-pharmazeutischen Industrie liefert. Deshalb sind alle im Berufsleben stehenden VAA-Mitglieder aufgerufen, sich bis Ende März 2018 an der Gehaltsstudie zu beteiligen. So können der Rücklauf und die statistische Aussagekraft weiter verbessert werden. Durch die empirisch fundierten Aussagen zu Karriereentwicklungen steht VAA-Mitgliedern ein zusätzliches Argumentarium für Gehaltsverhandlungen zur Verfügung. Selbstverständlich werden die Ergebnisse der Umfrage anonymisiert ausgewertet. Wissenschaftlich begleitet wird die Einkommensumfrage von Prof. Christian Grund von der RWTH Aachen.

Rechenschieber auf dem Chip



Grafik: Johannes Feldmann – WWU

Physiker der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (WWU) haben gemeinsam mit britischen Kollegen einen rein optisch funktionierenden Abakus im Kleinformat entwickelt, der Lichtpulse zählt und sie in einem Phasenwechselmaterial speichert. Im Gegensatz zu herkömmlichen Rechnern sind dabei Recheneinheit und Speicher wie im Gehirn in einem Element zusammengefasst. Verlinkt ist die Studie im E-Paper des VAA Magazins.

Weniger Frauen in MINT: Woran liegt es?

Warum sind Frauen in sogenannten MINT-Berufen immer noch deutlich unterrepräsentiert? Laut dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) liegt dies auch daran, dass Mädchen bereits in der Schule ihre Fähigkeiten in Mathematik unterschätzen. Demgegenüber schreiben sich Jungen in diesem Schulfach größere Fähigkeiten zu – in einem Ausmaß, das durch die tatsächlichen Schulnoten nicht gerechtfertigt ist. Schon in der fünften Klasse weichen die geschlechterspezifischen Selbsteinschätzungen deutlich voneinander ab und bleiben bis zur zwölften Jahrgangsstufe weitgehend bestehen. Nach Ansicht der DIW-Bildungsforscher studieren Frauen MINT-Fächer offenbar deshalb seltener als Männer, weil sie in ihrer Schulzeit Präferenzen für MINT-ferne Fächer wie etwa Sprachen entwickeln. Die Untersuchung basiert auf Daten des Nationalen Bildungspanels (NEPS). Im E-Paper des VAA Magazins gibt es einen Link zur Auswertung der Studie im *DIW Wochenbericht*.

Kurse mit Anselm Grün in der Abtei Münsterschwarzach

Wer seinen Beruf wieder mit seiner Berufung in Einklang bringen möchte, braucht Veränderung. Doch wann ist die richtige Zeit dafür? Und wie stellt man sich richtig auf, um berufliche Konflikte zu lösen? Wie funktioniert wertschätzende Führung wirklich? 2018 wird in der Abtei Münsterschwarzach wieder für nützliche Antworten und Inspirationen gesorgt sein: Zusammen mit Pater Anselm Grün, Theologe, Betriebswirtschaftler, Philosoph und einer der meistgelesenen christlichen Buchautoren in Deutschland, und Pater Christoph Gerhard, Diplom-Ingenieur, Geschäftsführer des Vier-Türme-Verlags und Cellerar der Abtei, führt der VAA-Kooperationspartner „stefan müller personalperspektiven“ die Kurse „Zeit für Veränderung – Beruf und Berufung im Einklang!“, „Wie stehen wir zueinander – berufliche Konflikte mit Aufstellungen lösen“ und „Wertschätzend führen – ein anderer Blick auf uns und unsere Mitarbeiter“ durch. Das erste Seminar der Reihe findet vom 7. bis 9. Februar 2018 statt. Weitere Informationen und Termine gibt es unter www.smpp.de.



Cover: GABAL Verlag

Buch von Peter Holzer gibt Mut eine Stimme

Unterdrückte Sorgen und Ängste können sich Schwelbränden gleich langsam, aber gefährlich durch die Gesellschaft fressen. Dies gilt ebenso für Unternehmen und Organisationen. Gerade in diesen Zeiten braucht es deshalb mehr Menschen mit Mut und Haltung, fordert Peter Holzer in seinem neuen Buch „Mut braucht eine Stimme. Wie Sie Ihrem Leben Wirkung geben“. Holzer spricht aus eigener Erfahrung: Lange Zeit erfolgreich in der Finanzbranche tätig, hat ihn auf seinem beruflichen Höhepunkt die Diagnose eines lebensbedrohlichen Schilddrüsentumors samt drohendem Verlust seiner Stimme aus der gewohnten Bahn geworfen. Nach seiner Genesung richtete Peter Holzer sein Leben neu aus und berät nun Vorstände und Führungskräfte in strategischen Fragen. Der Diplom-Kaufmann hilft dabei, Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Auch auf der VAA-Sprecherausschussskonferenz 2017 hat der erfolgreiche Vortragsredner und Berater dazu referiert. Sein im GABAL Verlag veröffentlichtes, 200 Seiten starkes Buch (ISBN 978-3-86936-797-2) ist ein klares Plädoyer für ein selbstbestimmtes Leben – gerade für Führungskräfte, die sich in ihrem Berufsleben beinahe täglich Herausforderungen stellen müssen. Das Buch gibt Handlungsempfehlungen, wie man Schwierigkeiten meistert, Streitsituationen konstruktiv angeht und trotzdem Haltung zeigt.

Mehr CO₂ in der Industrie einsparen

Energieintensive Industrien stehen in Deutschland vor gravierenden Umbrüchen: Um die Klimaschutzziele zu erreichen und den Kohlendioxid ausstoß zu senken, bedarf es gezielter Forschung und Innovationen. Wie kann dies gelingen? Erste Antworten gab es zum Auftakt der Konferenzreihe zur nachhaltigen chemischen Konversion in der Industrie am 20. und 21. November 2017 in Düsseldorf. Im Mittelpunkt stand das Projekt „Carbon2Chem“. Hier forschen die Stahl- und Chemieindustrie gemeinsam an der emissionsarmen Chemikalienproduktion aus Hüttengasen.

Werksgruppenvorstand bei Evonik Wesseling erweitert

Mitte Oktober haben die VAA-Mitglieder am Evonik-Standort Wesseling ihren Werksgruppenvorstand neu gewählt. Aufgrund der stark gewachsenen Werksgruppe wurde beschlossen, den Vorstand um zwei Mitglieder zu erweitern. Der Werksgruppenvorstand besteht nun aus Dr. Rudolf Fiedler (Pensionär), Dr. Roland Fornika (Evonik Resource Efficiency GmbH), Manfred Münch (Evonik Technology & Infrastructure GmbH), Dr. Michael Rodenbach (Evonik Technology & Infrastructure GmbH), Philipp Scholl (Evonik Performance Materials GmbH) und Dr. Michael Warskulat (Orion Engineered Carbons GmbH). Als Vorsitzender und Schriftführer bleiben Fornika und Fiedler im Amt.



Foto: Maria Schulz – VAA

Werksgruppe Bayer CropScience (Foto). Dr. Joachim Carl von der Werksgruppe Evonik Methacrylate ist Stellvertretender Vorsitzender, Dr. Martin Bewersdorf von der Werksgruppe Industriepark Wolfgang Schriftführer. Zu den weiteren Vorstandsmitgliedern gehören Dr. Mechthild Auge (Werksgruppe Merck), Prof. Thomas Beisswenger, Dr. Martin Reisinger (beide Werksgruppe Industriepark Wolfgang), Dr. Martin Schnauber (Werksgruppe InfraServ Höchst) und Dr. Heinz-Ulrich ter Meer (Werksgruppe Celanese).

Jobbörse für Naturwissenschaftler: Karrieretipps vom VAA-Juristen

Bereits in ihre 19. Runde ist die Frankfurter Jobbörse für Naturwissenschaftler gegangen. Am 8. und 9. November 2017 gab es für die Besucher auf dem Campus Riedberg der Goethe-Universität Frankfurt am Main wieder eine Menge nützlicher Tipps rund um Karriereperspektiven für naturwissenschaftlich gebildete Hochschulabsolventen. Am ersten Workshoptag stand das Thema Bewerbung im Vordergrund. Dazu hat VAA-Jurist Stephan Gilow in einem Seminar erklärt, welche Punkte in den ersten Arbeitsvertrag gehören und wie die ersten Schritte ins Arbeitsleben gelingen.



EU reformiert Emissionshandel

Anfang November haben das Europäische Parlament und der Europäische Rat eine Überarbeitung des EU-Emissionshandelssystems für die Zeit nach 2020 beschlossen. Ziel ist ein Abbau der Treibhausgasemissionen um mindestens 40 Prozent bis 2030. Für den Ausstoß von Kohlendioxid setzt der markt-basierte Emissionshandel eine Obergrenze von mehr als 11.000 Anlagen im Energiesektor und in den energieintensiven Industrien. Durch die Änderungen soll das derzeitige Überangebot an CO₂-Zertifikaten verringert werden. Aus Sicht des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI) könnte die Reform zu einer Verminderung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Chemie in Deutschland führen und damit das Risiko einer als Carbon Leakage bezeichneten Verlagerung von CO₂-Emissionen in andere Regionen steigern.

Landesgruppe Hessen wählt neuen Vorstand

In der VAA-Landesgruppe Hessen ist auf der Sitzung am 25. Oktober 2017 in Hofheim am Taunus ein neuer Vorstand gewählt worden. Vorsitzender der Landesgruppe bleibt Dr. Klemens Minn von der

Führungskräfte von Mitbestimmung überzeugt

Führungskräfte schätzen die innerbetriebliche Demokratie: Sie bewerten die Interessenvertretung durch Betriebsräte und Sprecherausschüsse positiv und wünschen sich deren Stärkung. Dies sind die Kernergebnisse einer Manager-Monitor-Umfrage im Vorfeld des Wahljahres 2018.

Foto: Anton Sokolov – iStock

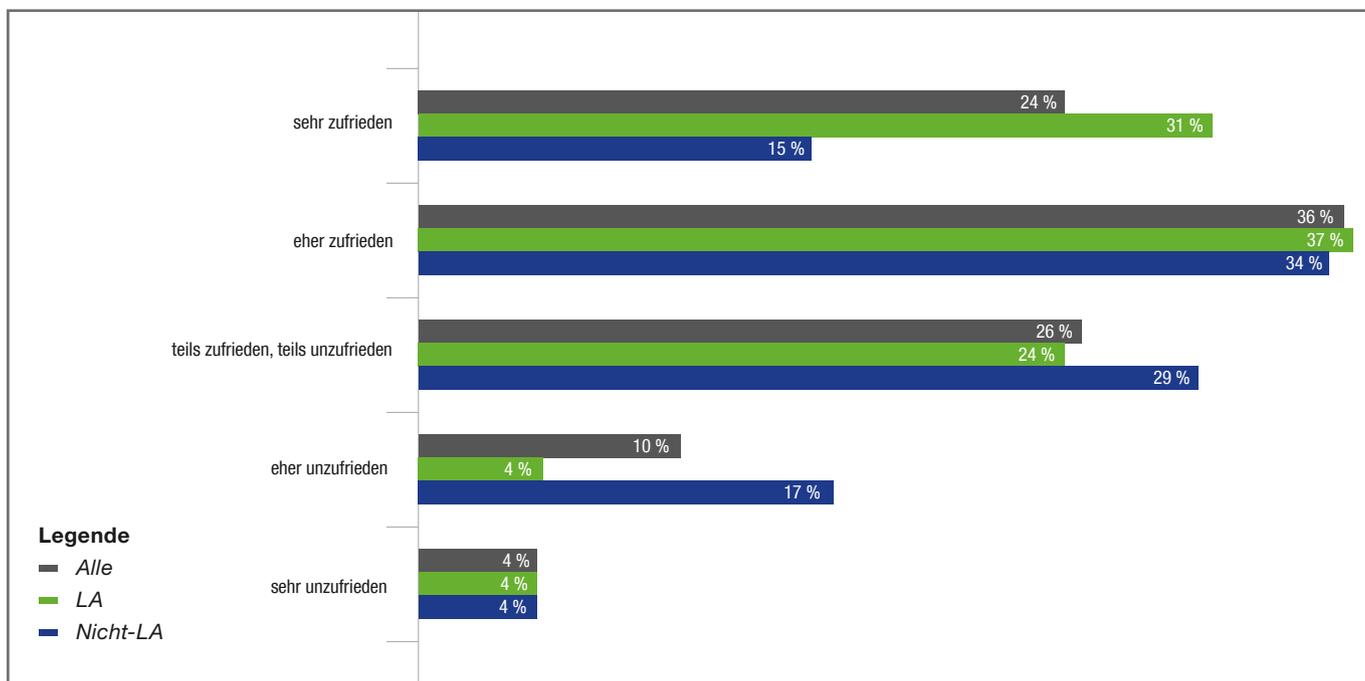
Die Umfrageteilnehmer stammen nahezu alle aus Unternehmen mit betrieblichen Mitbestimmungsgremien. Bei 89 Prozent gibt es einen Betriebsrat und bei 75 Prozent einen Sprecherausschuss der leitenden Angestellten. Personalvertretungsgremien des öffentlichen Dienstes oder andere Vertretungsformen auf nicht gesetzlicher Grundlage werden von jeweils fünf Prozent vermeldet. Aus komplett mitbestimmungsfreien Unternehmen stammen nur sechs Prozent der Befragten. Die hohen Werte sind nicht überraschend. Die Geschichte der ULA und

ihrer Verbände ist aufs Engste mit Mitbestimmungsfragen verknüpft, insbesondere mit der Etablierung des Sprecherausschussesgesetzes, einem Ziel, das 1988 erreicht wurde – 37 Jahre nach Gründung der ULA im Jahr 1951 als politischer Dachverband.

Beim Thema Mitbestimmung ist der Fokus der ULA aber breiter geworden, da in der Mitgliedschaft in den letzten Jahren auch der Anteil der Führungskräfte ohne den Status des leitenden Angestellten gewachsen ist, also von Führungskräften, die im nächs-

ten Jahr bei den Betriebsratswahlen aktiv und passiv wahlberechtigt sein werden. Dies spiegelt sich auch in der Struktur der Umfrageteilnehmer wieder: Der Anteil der leitenden Angestellten lag bei 54 Prozent, derjenige der nichtleitenden Angestellten betrug 46 Prozent.

Traditionell ist in den Unternehmen die Wahlbeteiligung ein wichtiger Indikator für die Akzeptanz der betrieblichen Mitbestimmung und für die spätere Durchsetzungskraft der gewählten Vertreter. Hier ►



Mit ihrer jeweiligen Interessenvertretung sind Führungskräfte überwiegend zufrieden und sehr zufrieden. Das zeigt einen starken Rückhalt für die Mitbestimmung in Deutschland. Quelle: ULA

stimmen die Umfrageergebnisse ermutigend: Leitende und nichtleitende Angestellte wollen zu jeweils 73 Prozent „mit Sicherheit“ und zu acht Prozent „vermutlich“ an den Wahlen teilnehmen. Bei den leitenden Angestellten ist dies sicherlich auch das Ergebnis der Arbeit der gewählten Vertreter in der zu Ende gehenden Amtsperiode. Mit ihr sind insbesondere die leitenden Angestellten sehr zufrieden (siehe Grafik).

Das höhere Zufriedenheitsniveau unter Leitenden überrascht nicht, da der Organisationsgrad der ULA-Verbände unter Sprecherausschussmitgliedern traditionell sehr hoch ist. Hier ist es den Gewählten möglich, die Akzente bei der Interessenvertretung eigenständig zu setzen. Im Bereich der Betriebsratsarbeit, wo sich Führungskräfteverbände wie der VAA in der Chemiebranche ebenfalls erfolgreich engagieren, erreichen Listen mit Führungskräften beziehungsweise außertariflichen Angestellten zumeist die Position starker Minderheitenfraktionen.

Mitbestimmungsrechte (bei Betriebsräten) sowie Mitwirkungs- und Beratungsrechte der Interessenvertretungsgremien betreffen eine breite Palette von Themen. Die wichtigsten davon wurden in der Umfrage zur Bewertung gestellt. Das Ergebnis: Leitende Angestellte und nichtleitende Führungskräfte

halten den gesamten Katalog der Mitwirkungsrechte für sehr wichtig oder wichtig. Bei den meisten Punkten ergeben sich nur sehr geringe – und nicht interpretierbare – Unterschiede in den Bewertungen zwischen leitenden und nichtleitenden Angestellten.

An der Spitze der Punkte, bei denen eine wirksame betriebliche Interessenvertretung gewünscht wird, stehen die „allgemeinen Entlohnungsgrundsätze“ und die „Ausgestaltung der betrieblichen Altersversorgung“. Das Thema Betriebsrente ist die einzige Antwortkategorie, bei der es in der obersten Antwortkategorie statistisch signifikante Unterschiede gab: 81 Prozent der Umfrageteilnehmer mit dem Status des leitenden Angestellten sehen dieses Thema als „sehr wichtig“ an, aber nur 62 Prozent der Befragten ohne diesen Status.

Von mindestens 75 Prozent der Befragten als sehr wichtig oder wichtig bewertet wurden außerdem die Mitwirkung bei Umstrukturierungen, allgemeine Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitssicherheit sowie die Beteiligung an Personalentscheidungen (Einstellungen oder Entlassungen). Die Unterrichtung über wirtschaftliche Angelegenheiten wird von zwei Dritteln der Befragten als sehr wichtig oder wichtig beurteilt, wobei leitende Angestellte

hier deutlich häufiger die Kategorie „sehr wichtig“ wählen.

Zur Bewertung gestellt wurden auch aktuelle Forderungen, die in den letzten Jahren in die Diskussion gebracht, aber von der Großen Koalition nicht aufgegriffen wurden. Auch in diesen Umfrageergebnissen drückt sich die Wertschätzung der befragten Führungskräfte für ihre Mitbestimmungssysteme aus und für die Erwartung, dass deren Basis geschützt und gestärkt werden soll.

Zustimmungswerte von über 60 Prozent (Kategorien: „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“) erzielen eine Erleichterung der Wahlverfahren (zum Beispiel durch Onlinewahlen) sowie die (Neu-)Gründung von Betriebsräten oder Sprecherausschüssen, eine Verbesserung des Schutzes gewählter Vertreter (oder Initiatoren von Wahlen) vor Benachteiligungen und die Nutzung der Mitwirkungsrechte in Fragen der Vereinbarkeit, Gleichstellung und Diversity. Etwas dahinter, aber immer noch mehrheitlich unterstützt, rangiert die Idee, die Rechte der Interessenvertretungen in Fragen der Weiterbildung zu stärken.

Unter www.ula.de/umfragen gibt es eine vollständige Auswertung mit allen Grafiken. ■

KOMMENTAR DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

Lust auf Zukunft

Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung war selbst überrascht: Die deutsche Wirtschaft entwickelt sich besser, als vor einem Jahr prognostiziert. Sie befindet sich in einem kräftigen Aufschwung und rechnet mit Zuwachsraten des Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 2,0 Prozent im Jahr 2017 und 2,2 Prozent im Jahr 2018. Von dieser positiven Entwicklung profitiert auch der Euroraum mit einem prognostizierten BIP-Wachstum von 2,3 Prozent im Jahr 2017 und 2,1 Prozent im Jahr 2018. Der Arbeitsmarkt ist ebenfalls in einer blendenden Verfassung: Die Zahl der Erwerbstätigen ist kräftig gestiegen, die der Normalbeschäftigten hat einen Höchststand erreicht. Sogar das Arbeitsvolumen, also die Zahl der tatsächlich geleisteten Stunden, wird das bisherige Rekordniveau von 1991 übertreffen.



Foto: ULA

Es ist mehr als erfreulich, dass die Forderungen des Sachverständigenrats für weitere wachstumsfreundliche Reformen so klingen, als wären sie aus unserem ULA-Katalog abgeschrieben: Mit einer Tarifreform der Einkommensteuer sollten Mehreinnahmen aus der Kalten Progression zurückgegeben und der Solidaritätszuschlag allmählich abgeschafft werden. Auch die Konsolidierung der öffentlichen Haushalte zur Sicherstellung der Tragfähigkeit sollte weiterhin hohe Priorität besitzen. Alles klare ULA-Forderungen der letzten Jahre.

Die ULA begrüßt auch die Aussagen zur Fachkräftesicherung. Zunächst muss das vorhandene Arbeitskräftepotenzial insbesondere von Frauen und Älteren noch wirksamer ausgeschöpft werden. Hier hilft eine weiter verbesserte Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere. Nötig sind auch mehr Anstrengungen und Investitionen in Bildung und Weiterbildung, um Arbeitnehmer so für die digitale Arbeitswelt und den Strukturwandel zu befähigen. Die ULA stimmt der Forderung zu, die gesteuerte Zuwanderung aus Nicht-EU-Staaten von Akademikern auf qualifizierte Fachkräfte auszudehnen. Ein Einwanderungsgesetz ist mehr als überfällig.

Mit Blick auf den in Deutschland gelegentlich geführten Ungleichheitsdiskurs stellt der Sachverständigenrat fest, dass dieser nicht der tatsächlichen Lage entspreche. Die Verteilung der Nettoeinkommen sei seit dem Jahr 2005 weitgehend stabil. Insgesamt macht dieses Gutachten Lust auf Zukunft. Es ist erfreulich zu sehen, dass dieses kompetente Gremium die Forderungen der ULA in ihrer wirtschaftspolitischen Richtigkeit bestätigt. Die fünf Wirtschaftsweisen schließen mit einem Bekenntnis zur Globalisierung. Sie habe weltweit zu großen Effizienz- und Wohlfahrtssteigerungen geführt und die weltweite Armut merklich reduziert. Protektionistischen Maßnahmen sollte entgegengetreten und weitere Freihandelsabkommen abgeschlossen werden. Das sehen die Führungskräfte der ULA ganz genauso.

Jhr
Roland Leroux

Dr. Roland Leroux

ULA INTERN

Änderungen beim Personal

Im Herbst hat die Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA ihre Rechtsform geändert. Gegründet im Jahr 1951 als nicht rechtsfähiger Verein ist die Führungskräftevereinigung nun seit Oktober 2017 ein eingetragener Verein (e. V.). Mit der Aufnahme ins Vereinsregister wurden auch die im Mai 2017 vorgenommenen Satzungsänderungen sowie die Wahl eines vierköpfigen geschäftsführenden Vorstands wirksam.

Dem geschäftsführenden Vorstand gehören neben dem ULA-Präsidenten Dr. Roland Leroux vom Führungskräfteverband Chemie VAA drei weitere Vertreter der ULA-Mitgliedsverbände an: Susanne Schebel, Vorsitzende des Verbandes Fach- und Führungskräfte (VFF), Dr. Thomas Fischer, VAA, und Markus Ebel-Waldmann, Vorsitzender des VDL – Bundesverband Agrar Ernährung Umwelt. Unter www.ula.de/personen wurden kurze Porträts der neuen Vorstandsmitglieder eingestellt.

Die Vorsitzenden der Mitgliedsverbände vertreten ihre Verbände in der ULA-Mitgliederversammlung, dem höchsten Beschlussgremium des Dachverbandes der Führungskräfte in Deutschland.

Eine weitere Veränderung betrifft die ULA-Geschäftsführung: Andreas Zimmermann, Geschäftsführer Sozialpolitik bei der ULA und zugleich auch einer der Geschäftsführer des Führungskräfte Instituts (FKI), verlässt die ULA nach 18-jähriger Tätigkeit zum Jahresende. Zimmermann tritt eine Stelle bei der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung (aba) an. Die ULA dankt dem ausgewiesenen Experten im Bereich der Sozialpolitik und Sozialversicherung auch an dieser Stelle für die langjährige engagierte, stets sehr wertvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit. ■



Wer mit einer sportlichen Einstellung und Erfolgsgewissheit in Verhandlungen geht, kann bessere Resultate erzielen.

Foto: fotogestoeber – Fotolia

KARRIERE

Mehr Gehalt durch Spaß am Verhandeln

Was hat sich in den letzten zehn Jahren in Bezug auf Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen von Führungskräften verändert? Wovon hängt ihr Erfolg ab? Gibt es Unterschiede zwischen Frauen und Männern? Im vergangenen Frühjahr haben Prof. Andrea Ruppert und Prof. Martina Voigt von der Frankfurt University of Applied Sciences in Kooperation mit der ULA und der BPW Germany eine Onlinebefragung durchgeführt und damit eine bereits zehn Jahre zurückliegende Studie wiederholt, um Antworten auf diese Fragen zu finden. Hier in den ULA Nachrichten stellen die beiden Autorinnen die neuesten Studienergebnisse vor.

Von Prof. Andrea Ruppert und Prof. Martina Voigt

Die Ursprungsstudie von 2007 (Ruppert/Voigt. GEHALT UND AUFSTIEG. Mythen – Fakten – Modelle erfolgreichen Verhandeln, Aachen 2009) hatte gezeigt, dass in Bezug auf das Ergebnis von Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen erhebliche geschlechtstypische Unterschiede existieren und der Schlüssel zum Erfolg in den Einstellungen zum Verhandeln und der Fähigkeit die Gehaltsverhandlung zu steuern zu finden ist. An der aktuellen Studie haben 735 Führungskräfte teilgenommen; die Verteilung zwischen Frauen (52,6 Prozent) und

Männern (47,4 Prozent) war fast ausgeglichen. Die Stichproben der beiden Befragungen weichen in ihrer Zusammensetzung (Alter der Befragten, Unternehmensgröße und Branche des Arbeitgebers, Stellung der Befragten im Unternehmen) nicht wesentlich voneinander ab und sind somit gut vergleichbar.

Beide Studien zeigen, dass weibliche und männliche Führungskräfte mit sehr unterschiedlichen Ergebnissen aus Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen herauskommen.

Ähnlich wie vor zehn Jahren hatte auch in der aktuellen Studie jeder dritte männliche Befragte in den letzten fünf Jahren mehr als zwei Gehaltsverbesserungen, aber nur jede fünfte Frau. Vergleichbares, wenn auch mit kleineren Prozentsatzdifferenzen, gilt für die Häufigkeit der Beförderungen. Weibliche Führungskräfte erzielen zudem deutlich niedrigere Gehaltserhöhungen und erhalten auch deutlich seltener gleichzeitig mit einer Gehaltserhöhung eine bessere Position und damit eine günstigere Ausgangsbasis für die nächste Gehaltsverhandlung.

Unterschiedliche Einstellungen zum Verhandeln

Wie bereits in der Untersuchung von 2007 zeigen sich auch in der aktuellen Studie bei den Einstellungen zum Verhandeln besonders viele signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern (Tabelle). Frauen geben deutlich seltener an, dass sie gern (im eigenen Interesse) verhandeln und dass es sie reizt, Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen zu führen. Andererseits nehmen sie wesentlich öfter als Männer Verhandlungsverluste persönlich und fühlen sich seltener durch Ablehnung oder Misserfolg herausgefordert. Weiterhin sehen sich die befragten Männer eher als harte Verhandlungspartner, während es den Frauen wichtiger ist, faire Kriterien anzuwenden.

Schlechte Vorbereitung von Gehaltsverhandlungen

2007 stellten wir fest, dass Gehaltsverhandlungen nicht sehr intensiv vorbereitet werden, und aktuell kommen wir zu dem gleichen Ergebnis: Nur etwas mehr als die Hälfte aller Befragten sammelte im Vorfeld Argumente und listete die eigenen Leistungen auf. Nur etwa jeder Dritte nutzte weitere Möglichkeiten, die in der einschlägigen Literatur als wesentlich angesehen werden, wie beispielsweise die Einstimmung auf den Gesprächspartner. Lediglich jeder Fünfte ermittelte den eigenen Marktwert extern.

Große Unterschiede bei Emotionen zwischen Frauen und Männern

Auch dieses Mal haben wir nach den Emotionen gefragt, welche die Befragten vor und nach der zuletzt geführten Gehaltsverhandlung empfunden haben, und stellen fest, dass sich in den letzten zehn Jahren nichts Wesentliches verändert hat. Bei den männlichen Probanden sind positive Gefühle (Erfolgsgewissheit sowie Ruhe und Gelassenheit) stärker ausgeprägt; die weiblichen Befragten haben höhere Werte bei den negativen Emotionen (Ängstlichkeit und Nervosität). Erfolgsgewiss oder eher erfolgsgewiss gingen drei von vier Männern in die letzte Gehaltsverhandlung, bei den Frauen lag der Anteil hingegen unter 60 Prozent. Die Analyse des Zusammenhangs zwischen Emotionen und Verhandlungserfolg zeigt, dass insbesonde-

re das Gefühl der Erfolgsgewissheit die Chance erhöht, zu den erfolgreichen Verhandlern zu gehören.

Mindestens eher nervös vor der letzten Gehaltsverhandlung fühlte sich hingegen jede dritte Frau, aber nur 16,7 Prozent der männlichen Befragten gaben an, „eher nervös“ gewesen zu sein – kein einziger Mann war „voll und ganz“ nervös. Und auch nach der Verhandlung sind es die Frauen, die sich mit negativen Gefühlen konfrontiert sehen. Sie empfanden signifikant öfter das Gefühl der Enttäuschung und fühlten sich häufiger missverstanden.

Erfolgsgewissheit verspricht gute Verhandlungen

Auch nach zehn Jahren stellen wir fest: Frauen sind in Gehaltsverhandlungen weniger erfolgreich als Männer. Und wir identifizieren die gleichen Faktoren, die geeignet sind, um das Verbesserungspotenzial auszuschöpfen: eine positive und „sportlichere“ Einstellung, intensivere und gezielte Vorbereitung. Beides führt idealerweise dazu, dass man bereits mit dem positiven Gefühl von Erfolgsgewissheit in die Verhandlung einsteigen und in dem Gehaltsgespräch souverän agieren kann. ■

Prof. Andrea Ruppert

Frankfurt University of Applied Sciences

lehrt und forscht an der Frankfurt University of Applied Sciences. Zuvor war sie als Rechtsanwältin und Unternehmensjuristin tätig. Ihr Fachgebiet ist das Handels- und Gesellschaftsrecht. Daneben lehrt und forscht sie seit mehr als zehn Jahren gemeinsam mit Prof. Martina Voigt zum Thema Verhandlungsführung.



Foto: Frankfurt UAS

Prof. Martina Voigt

Frankfurt University of Applied Sciences

lehrt Schlüsselkompetenzen und Management Skills an der Frankfurt University of Applied Sciences. Zuvor war sie als Projektmanagerin im Weiterbildungsbereich sowie als Trainerin und Moderatorin tätig. Ihr Forschungsschwerpunkt ist das Thema Verhandlungsführung.



Foto: Frankfurt UAS

(Mittelwert und Standardabweichung)	Männer		Frauen		signifikant
Ich verhandle gern.	3,43	1,12	3,07	1,15	p<0,001**
Ich verhandle gern in eigener Sache.	3,41	1,10	3,08	1,16	p<0,001**
Es reizt mich, Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen zu führen.	2,89	1,11	2,43	1,01	p<0,001**
Ablehnung und Misserfolg fordert mich heraus.	3,14	1,04	2,79	1,08	p<0,001**
Ich gehe in Verhandlungen mit der Überzeugung, dass ich erfolgreich sein werde.	3,75	0,75	3,54	0,88	p<0,001**
Ich nehme Verhandlungsverluste persönlich.	2,6	1,12	2,86	1,08	P=0,002**
Ich bin ein harter Verhandlungspartner	2,94	0,92	2,76	1,04	P=0,02*
Es ist mir wichtig, in einer Verhandlung faire Kriterien anzuwenden.	4,14	0,76	4,33	0,62	P=0,001**

Die Befragten wurden aufgefordert, zu einer Batterie kurzer Statements wie „Ich verhandle gern“ mittels einer Likert-Skala (stimme nicht zu, stimme eher nicht zu, neutral, stimme eher zu, stimme voll zu) Stellung zu beziehen. Je größer der Mittelwert (jeweils erste Spalte), desto größer die Zustimmung zur jeweiligen Aussage. Die Signifikanzwerte wurden durch Anwendung des T-Tests ermittelt. Die Zahl der gültigen Fälle bewegt sich zwischen n = 718 und n = 725.



Bei einer Auslandsentsendung lässt sich Umzugsstress nur selten vermeiden. Nun kommt Zusatzaufwand durch eine Reform der EU-Richtlinie hinzu.
Foto: Pathathai Chungyam – Fotolia

EUROPA

Mehr Aufwand bei Entsendungen ins Ausland?

Eine geplante Reform der EU-Richtlinie über die Entsendung von Arbeitnehmern könnte auch Führungskräfte betreffen – und in den Unternehmen zu Mehraufwand führen.

Seit 1996 regelt die Richtlinie die „vorübergehende“ Entsendung eines Arbeitnehmers ins Ausland, um dort Arbeitsleistung zu erbringen. Sie setzt zeitliche Grenzen für eine Entsendung im Rahmen des Arbeitsvertrags aus dem Herkunftsstaat. Außerdem ordnet sie an, dass in zentralen Fragen die Rechtsvorschriften des Gastlandes unmittelbar anzuwenden sind, etwa gesetzliche Mindestlöhne, Regelungen über Arbeitszeit und Urlaub, Arbeitsschutz- und Gleichbehandlungsvorschriften.

Politisch besonders umstritten ist seit Inkrafttreten der Richtlinie die Vergütung. Zwar wurde schon frühzeitig klargestellt,

dass neben gesetzlichen Mindestlöhnen auch für allgemeinverbindlich erklärte Tarifverträge auf entsandte Arbeitnehmer angewendet werden müssen. In Deutschland regelt dies das Arbeitnehmer-Entsendegesetz für eine Vielzahl von Branchen wie etwa das Baugewerbe, die Gebäudereinigung oder den Pflegebereich. Trotzdem konnten Fehlentwicklungen und das Entstehen von Niedrigslöhnen in bestimmten Bereichen – in Deutschland betrifft dies etwa die Fleischverarbeitung – vielerorts nicht wirksam abgestellt werden.

Daher haben sich die EU-Arbeits- und -Sozialminister im Oktober für ein hartes

Durchgreifen entschieden. Ihr Entwurf, der noch im Europäischen Parlament beraten werden muss, stärkt den Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“. Er soll künftig alle Zulagen, Prämien und geldwerte Leistungen umfassen.

Kritisch aus Führungskräfte-sicht ist ein anderer Punkt: Die Höchstdauer von Entsendungen, innerhalb der EU bislang maximal 24 Monate, soll auf zwölf Monate beschränkt werden – mit einer Verlängerungsoption auf maximal 18 Monate. Damit werden mehr als ein Jahr dauernde Entsendungen innerhalb Europas erschwert. Bislang wurden sie zumeist bewusst so ausgestaltet, dass am Einsatzort kein neues Arbeitsverhältnis begründet werden musste und ein Wechsel des Arbeitnehmers in ein anderes Sozialversicherungs- oder Steuersystem vermieden werden konnte.

Die Bundesvereinigung der Arbeitgeber warnt nun davor, dass qualifizierte Arbeitnehmer künftig einfacher nach Indien oder China entsandt werden können als innerhalb Europas. Dies mag etwas zugespitzt sein. Der wahre Kern besteht aber wohl darin, dass künftig wohl auch bei innereuropäischen Entsendungen schneller ein alternatives Modell angewandt wird, das bei globalen Entsendungen üblich ist.

Wie funktioniert dies? Das inländische Arbeitsverhältnis wird ruhend gestellt – mit Rückkehrgarantie. Ergänzend wird eine Entsendevereinbarung abgeschlossen, deren Ziel normalerweise darin besteht, dass aus dem Aufenthalt im Ausland keine Verschlechterung bei der Vergütung und sonstigen Ansprüchen resultieren soll. Weit verbreitet sind hier etwa Regelungen über eine Weiterdotierung der betrieblichen Altersversorgung trotz ruhendem Arbeitsverhältnis.

All dies verursacht zweifellos Aufwand. Die damit zusammenhängenden rechtlichen Fragen sind schwierig, aber lösbar. Gerade international tätige Unternehmen haben hier viel Know-how aufgebaut und Routine entwickelt. Mitglieder aus ULA-Verbänden mit einem Juristischen Service erhalten darüber hinaus auch im Einzelfall Unterstützung durch ihren Verband. ■

SOZIALES

Betriebsrenten vor ungewisser Zukunft

Mit dem Betriebsrentenstärkungsgesetz tritt am 1. Januar 2018 die umfangreichste Reform in diesem Bereich seit vielen Jahren in Kraft. Auch Führungskräfte sind von ihr betroffen, vor allem bei der steuerlichen Förderung.

Durch die Reform wird es möglich, über „Öffnungsklauseln“ in Tarifverträgen von zahlreichen gesetzlichen Vorschriften im Betriebsrentenrecht abzuweichen. Erstmals zugelassen wird die „reine Beitragszusage“. Sie verpflichtet die Arbeitgeber lediglich zur Zahlung von Beiträgen in einer bestimmten Höhe. Die Einstandspflicht des Arbeitgebers bei einem Zahlungsausfall eines Versorgungsträgers entfällt, ebenso die Anpassungsprüfungspflichten für laufende Renten. Garantierte Leistungen im Alter sind im Rahmen der reinen Beitragszusage sogar explizit verboten, um eine renditeorientiertere Kapitalanlage sicherzustellen.

Die großen Gewerkschaften haben diese Reform befürwortet. Seither halten sie sich aber bedeckt, was ihre Absichten angeht, derartige Tarifverträge in nächster Zeit tatsächlich abzuschließen. Traditionell scheuen viele deutsche Kapitalanleger Risiken. Ein Tarifvertrag über eine „garantierte“ Altersversorgung würde also erst Recht einen hohen Begründungs- und Überzeugungsaufwand nach sich ziehen.

Sollten derartige Tarifverträge tatsächlich abgeschlossen werden, könnte ihr Geltungsbereich auch Führungskräfte umfassen, allerdings nur für

Versorgungszusagen in den Durchführungswegen Direktversicherung, Pensionskasse und Pensionsfonds. Dies könnte indirekte negative Effekte für Führungskräfte haben. Sie benötigen für eine ausreichende Versorgung im Alter auch Direktzusagen oder Unterstützungskassen. Nur diese Durchführungswege ermöglichen steuerfreie Dotierungen ohne Obergrenze, etwa durch eine Umwandlung von Sonder- und Bonuszahlungen in Versorgungsansprüche.

Die Direktzusage wurde mit der Reform aber in doppelter Weise benachteiligt. Sie wurde von der „reinen Beitragszusage“ ausgeschlossen und dadurch für Arbeitgeber unattraktiver. Außerdem wurde die – auch von der ULA unterstützte – Forderung nach einer steuerlichen Entlastung nicht erfüllt. Die unrealistisch hohen Zinssannahmen im Steuerrecht bleiben unverändert. Vom Arbeitgeber aufgrund handelsrechtlicher Verpflichtungen bei der Bildung von Pensionsrückstellungen getätigte Aufwendungen werden weiterhin nicht in voller Höhe anerkannt.

Gefahr für bestehende Systeme

Mit der Reform wollte die Große Koalition die Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung erhöhen. Mehr Anreize und weniger Verpflichtungen im Niedriglohnbereich sowie bei kleinen und mittleren Unternehmen waren dafür ihr Ansatz. Ob dieses Ziel erreicht werden kann, ist aus Sicht der ULA ungewiss. Sie sieht hingegen die reale Gefahr, dass die Reform eine weitreichende Umgestaltung bereits bestehender Betriebsrentensysteme bewirken könnte, häufig zulasten der Arbeitnehmer.

Die kommenden fünf Jahre werden zeigen, welcher Effekt stärker ist. Bis 2023 sollen Wirkungen der Reform fortlaufend evaluiert und erst dann über eventuell noch weiter reichende Reformen entschieden werden.

Ein ausführlicher Überblick über alle steuerrechtlichen Änderungen sowie die Änderungen in den Bereichen Sozialversicherung und Versicherungsaufsicht findet sich in einer Langfassung dieses Artikels unter www.ula.de/brsg-bewertung. ■



Führungskräfte
Institut



Foto: alvarez - iStock

WEITERBILDUNG

Turbo zünden für die Karriere

Nur wer seine Fähigkeiten weiterentwickelt, kann erfolgreich Verantwortung übernehmen. Dazu bietet das Führungskräfte Institut (FKI) maßgeschneiderte Seminare an. Die Anmeldung erfolgt online auf www.fki-online.de.

Durchführung von Sprecherausschusswahlen

Parallel zu den Betriebsratswahlen finden im Frühjahr 2018 auch die Wahlen zu den Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten statt. In diesem Seminar erklärt Rechtsanwalt Christian Lange den komplexen Wahlprozess und die Stufen der Wahlvorbereitung.

Wann? Am 16. Januar 2018.

Wo? In der FKI-Geschäftsstelle (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).

Hartes Verhandeln – Aufbauseminar in zwei Stufen

Welche Faktoren, Taktiken und Techniken können eine Verhandlung beeinflussen? In zwei aufeinander aufbauenden Trainings lernen die Teilnehmer, schnell und effektiv zu verhandeln. Referent ist der erfahrene Verhandlungsspezialist Kai Braake.

Wann? Am 27. und 28. Februar 2018.

Wo? In der FKI-Geschäftsstelle in Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).

Abfindungen effizient gestalten

Wer ein Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung verlässt, kann durch die richtige Gestaltung hohe Steuerersparnisse erzielen. Finanzexpertin Marion Lamberty, Rechtsanwalt Gerhard Kronisch und Steuerberater Lutz Runte erörtern Optimierungsmaßnahmen.

Wann? Am 17. April 2018.

Wo? In der FKI-Geschäftsstelle (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).

ULA-SPRECHERAUSSCHUSSTAG
BERLIN



Sprecherausschusstag 2018: Vorbereitung läuft

Die Vorbereitungen für den ULA-Sprecherausschusstag 2018 sind angelaufen. Die achte Auflage der Veranstaltung soll – kurz nach dem Abschluss der Wahlen und der Konstituierung der neu gewählten Sprecherausschüsse – am 6. und 7. Juni 2018 im Siemens Conference Center in Berlin stattfinden. Inhaltlich widmet sie sich dem Thema Interessenvertretung in Wirtschaft, Unternehmen und Politik. Unter www.sprecherausschusstag.de wird ein erster Programmentwurf voraussichtlich Anfang 2018 veröffentlicht.

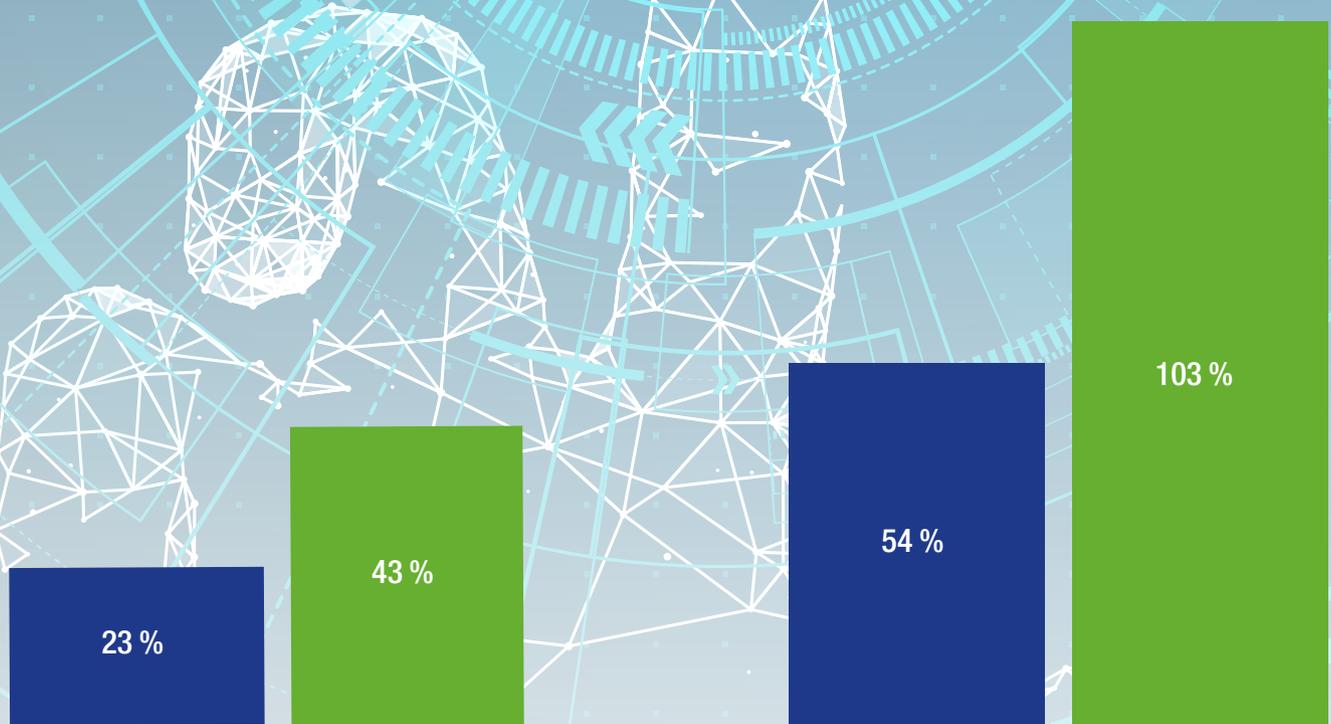
Musterformschreiben

Für die im Frühjahr 2018 anstehenden Sprecherausschusswahlen bietet das Führungskräfte Institut (FKI) den Wahlvorständen Hilfe. Im Herbst 2017 wurden die bewährten Online-Musterformschreiben in modernisierter Form veröffentlicht. Eine vollständige Sammlung aller Formulare, Aushänge und Wahlunterlagen, ergänzt um einen elektronischen Fristenkalender, navigiert diese onlinebasierte Lösung die Wahlverantwortlichen Schritt für Schritt durch alle Stadien der Wahlen. Mehr Informationen gibt es unter www.spa-wahlen.de.

DIGITALISIERTE UNTERNEHMEN

Doppelte Dynamik

Rund ein Fünftel der Industrieunternehmen in Deutschland ist einer Studie des Beratungsunternehmens TwinEconomics zufolge digitalisiert, hat also digitale und datenbasierte Geschäftsmodelle. Gegenüber den computerisierten Unternehmen, die lediglich Computer unterstützend im Rahmen ihres Geschäftsprozesses nutzen, weisen die digitalisierten Unternehmen eine fast doppelt so hohe Dynamik bei der Umsatz- und Mitarbeiterentwicklung auf.



Veränderung der Mitarbeiterzahl gegenüber 2013 (Durchschnitt)

Umsatzwachstum seit 2013 (Durchschnitt)

Legende

- computerisierte Unternehmen
- digitalisierte Unternehmen

INTERVIEW MIT IRENE SCHUBERT

Unbillige Weisungen vorläufig befolgen?

Im Oktober 2017 hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) entgegen seiner früheren Rechtsprechung entschieden, dass Arbeitnehmer unbillige Arbeitsanweisungen nicht mehr vorläufig bis zu einer gerichtlichen Klärung befolgen müssen. Was genau das für den einzelnen Arbeitnehmer bedeutet und welche Risiken eine etwaige Nichtbefolgung einer Weisung dennoch birgt, erläutert VAA-Juristin Irene Schubert im Interview mit dem VAA Magazin.

VAA Magazin: Welchem Zweck dient eigentlich das Weisungsrecht des Arbeitgebers?

Schubert: Das gesetzlich verankerte Weisungsrecht – auch Versetzungs- oder Direktionsrecht – des Arbeitgebers gibt dem Arbeitgeber die Möglichkeit, den Arbeitsvertrag und die dort regelmäßig nur rahmenmäßig ausgestalteten Arbeitspflichten des Arbeitnehmers, also Inhalt, Ort und Zeit, in rechtlich verbindlicher Weise zu konkretisieren. Dieses Recht gewährleistet, dass der Arbeitgeber in der Lage ist, die Arbeitnehmer entsprechend den wechselnden betrieblichen Erfordernissen einzusetzen.

VAA Magazin: Muss der Arbeitnehmer mit der Weisung einverstanden sein?

Schubert: Nein, auf ein Einverständnis des Arbeitnehmers kommt es nicht an. Dies würde den vorgenannten Sinn und Zweck der unternehmerischen Flexibilität auch einschränken. Gleichwohl ist der Arbeitnehmer aber nicht schutzlos willkürlichen Weisungen des Arbeitgebers ausgeliefert.

VAA Magazin: Wann ist eine Weisung des Arbeitgebers unzulässig?

Schubert: Dem Gesetz nach kann der Arbeitgeber Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung näher bestimmen, wenn diese nicht bereits verbindlich durch Bestimmungen im Arbeitsvertrag, in einer Betriebsvereinbarung, in einem anwendbaren Tarifvertrag oder anderen gesetzlichen Vorschriften ge-

regelt sind. Wurde beispielsweise im Arbeitsvertrag vereinbart, dass ein Arbeitnehmer in Teilzeit zu 24 Wochenstunden an den Werktagen Montag, Dienstag und Mittwoch tätig ist, kann der Arbeitgeber den Arbeitnehmer nicht anweisen, künftig Mittwoch bis Freitag seine 24 Stunden abzuleisten.

Auch besteht keine Verpflichtung, Tätigkeiten unter Wert auszuüben. So kann ein als Ingenieur für Pharmatechnik eingestellter Arbeitnehmer nicht verpflichtet werden, von nun an die Büroräume zu reinigen. Wer sich vor unliebsamen Weisungen schützen möchte, sollte sich daher bereits bei Abschluss eines Arbeitsvertrages darum bemühen, dass Arbeitsort, -zeit und sonstige -inhalte so genau wie möglich festgelegt werden. Nicht selten enthalten Arbeitsverträge zudem sogenannte Versetzungsvorbehalte, die dem Arbeitgeber ein umfassendes Weisungsrecht vorbehalten. Bei der Klärung der Frage, ob diese wirksam vereinbart wurden, stehen VAA-Mitgliedern die VAA-Juristen gern zur Verfügung.

VAA Magazin: Wann und wie ist eine Weisung zulässig?

Schubert: Ist eine Weisung grundsätzlich zulässig, muss sie laut Gesetz überdies dem „billigen Ermessen“ entsprechen. „Billig“ meint so viel wie gerecht beziehungsweise zumutbar. Zumutbar ist eine Weisung nur dann, wenn der Arbeitgeber bei der Ausübung des Weisungsrechtes auch die Interessen des Arbeitnehmers angemessen be-



rücksichtigt. Daher können unter anderem die privaten Lebensumstände, die Kenntnisse und Erfahrungen des Arbeitnehmers oder auch eine etwaige Behinderung die Entscheidung über die Billigkeit einer Arbeit-



Karikatur: Calleri

geberweisung beeinflussen. Demgemäß kann der Arbeitgeber einen ledigen und kinderlosen Arbeitnehmer, der in einem Berliner Betrieb eines bundesweit tätigen Unternehmens beschäftigt ist und dessen Arbeits-

vertrag eine Versetzung zulässt, billigerweise nach angemessener Ankündigungsfrist anweisen, seine Tätigkeit künftig in einem Kölner Betrieb zu erbringen. Wäre der Arbeitnehmer aber verheiratet und sei-

ner schwangeren Frau sowie zwei schulpflichtigen Kindern zum Unterhalt verpflichtet, dürfte dieselbe Weisung zwar arbeitsvertraglich zulässig, aber nicht mehr zumutbar sein. ►

Eine Arbeitgeberweisung kann also aus zwei Gründen rechtswidrig sein: Sie kann aufgrund verbindlicher Regelung an anderer Stelle der Anordnungshoheit des Arbeitgebers entzogen sein oder zu einseitig lediglich den Interessen des Arbeitgebers dienen. Im ersten Fall verstößt sie gegen den Arbeitsvertrag, eine Betriebsvereinbarung, einen Tarifvertrag und/oder gegen das Gesetz und ist daher von vornherein rechtswidrig. Im zweiten Fall ergibt erst eine Abwägung der Interessen der Vertragsparteien, dass der Arbeitgeber die Interessen des Arbeitnehmers nicht oder nicht hinreichend berücksichtigt hat und zu weit gegangen ist. Die Weisung verstößt dann zwar auch gegen das Gesetz, aber nur deshalb, weil sie für den Arbeitnehmer unbillig ist.

Ist eine Weisung aber rechtswidrig, ganz gleich aus welchem Grund, darf der Arbeitnehmer deren Befolgung verweigern. Die darauf beruhende Arbeitsverweigerung ist sodann nicht rechtswidrig und berechtigt den Arbeitgeber auch nicht zum Ausspruch einer Abmahnung oder einer Kündigung. Ebenso behält der Arbeitnehmer auch bei Nichtbeschäftigung seinen Vergütungsanspruch.

VAA Magazin: Was musste man bisher beachten, wenn man meinte, eine unbillige Weisung erhalten zu haben?

Schubert: Seit einem Urteil des Fünften Senats des Bundesarbeitsgerichtes im Jahre 2012 tat ein Arbeitnehmer gut daran, eine Weisung, die nicht gegen sonstiges Recht verstößt und aus diesem Grund unwirksam ist, sondern lediglich wegen Unbilligkeit rechtswidrig ist, vorläufig zu beachten. Und zwar bis ein Gericht rechtskräftig feststellt, dass die Weisung tatsächlich rechtswidrig und mithin unverbindlich ist. Der Arbeitnehmer, der sich über eine unbillige Ausübung des Direktionsrechts vor gerichtlicher Klärung hinwegsetzte und die ihm zugewiesene Arbeitspflicht verweigerte, riskierte Abmahnungen und sogar die Kündigung. An dieser Rechtsprechung hält das Bundesarbeitsgericht nun nicht mehr fest.

VAA Magazin: Worüber genau hat das BAG im Oktober 2017 entschieden?

Schubert: Dem Verfahren vor dem BAG lag eine örtliche Versetzung zugrunde. Ein in Dortmund tätiger Arbeitnehmer sollte per Weisung für ein halbes Jahr nach Berlin versetzt werden. Nachdem sich der Arbeitnehmer trotz zweimaliger Abmahnung geweigert hat, der in seinen Augen offenkundig unbilligen Weisung Folge zu leisten, wurde sein Arbeitsverhältnis außerordentlich gekündigt. Mit seiner Klage wehrte sich der Arbeitnehmer mit Erfolg über drei Instanzen sowohl gegen die Versetzung als auch gegen die Abmahnungen und die Kündigung.

Im Ergebnis stellte das Gericht fest, dass die Weisung unbillig und das Handeln des Arbeitnehmers zulässig war. Auch besteht entgegen der früheren Rechtsprechung keine – auch keine vorläufige – Bindung eines Arbeitnehmers an unbillige Weisungen. Die zu Unrecht erteilten Abmahnungen sind aus der Personalakte zu entfernen.

VAA Magazin: Was ändert sich dadurch für Arbeitnehmer?

Schubert: Die vorstehende Rechtsprechung ist keineswegs überraschend oder revolutionär. So haben sich die Instanzgerichte schon früher über die durchaus nicht unumstrittene Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts von 2012 hinweggesetzt und Arbeitnehmern, die grob unbillige Weisungen nicht befolgt haben, recht gegeben.

Gleichwohl birgt diese Rechtsprechung und ihre aktuelle Veröffentlichung in diversen Medien die Gefahr, dass Arbeitnehmer sich nun allzu sorglos auf eine vermeintliche Unzumutbarkeit von erteilten Verweisun-

gen berufen und so Vergütungsansprüche und im schlimmsten Fall den Bestand ihres Arbeitsverhältnisses riskieren. Denn während zuvor aus Arbeitnehmersicht eindeutig war, der vermeintlich rechtswidrigen Weisung zumindest vorübergehend Folge leisten zu müssen, wird die Entscheidung des Arbeitnehmers nun nicht mehr gelenkt. Befolgt er aber eine Weisung nicht, muss er sich mit ziemlicher Sicherheit gegen eine Abmahnung oder Kündigung wehren.

Und stellt sich dann in der arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzung heraus, dass die Weisung doch wirksam war, muss der Arbeitnehmer die arbeitsrechtlichen Konsequenzen bis hin zu einer Kündigung tragen. Aber auch dann, wenn das Gericht entscheidet, dass die Weisung rechtswidrig ist und eine etwaige Kündigung mithin nicht wirksam ausgesprochen wurde, kommt es vor, dass ein Arbeitsverhältnis durch den langwierigen Rechtsstreit nicht zu behebbende Schäden davongetragen hat.

VAA Magazin: Was sollte man also tun, wenn man eine Weisung erhält, die man für rechtswidrig hält?

Schubert: Ein geeigneter Ansprechpartner für die rechtliche Prüfung und Beurteilung der Rechtsschutzmöglichkeiten sind in diesem Fall die Juristen des VAA. Steht der Inhalt der Weisung mit den bestehenden arbeits-, betriebs- und tarifvertraglichen Regelungen sowie der Gesetzeslage in Einklang, gilt es zu prüfen, welches Ziel der Arbeitgeber mit der Weisung verfolgt und ob die Interessen des Arbeitnehmers hinreichend berücksichtigt wurden. Erschließt sich aus den Umständen des Einzelfalls nicht, ob eine Weisung offenkundig unzumutbar ist, so ist die Beurteilung höchst knifflig und im Ergebnis unsicher. Die Beeinträchtigungen durch eine Befolgung der Weisung gegen die Risiken einer Nichtbefolgung sollten dann gründlich abgewogen werden.

Letztlich empfiehlt es sich, eine Weisung nur dann nicht vorübergehend zu befolgen, wenn sich dies als unzumutbar darstellt. So zum Beispiel beim Vorliegen von erheblichen Gefahren für den Gesundheitszustand oder einer drohenden irreparablen Schädigung des beruflichen Ansehens. ■

Irene Schubert

VAA-Juristin

✉ rechtsberatung@vaa.de

☎ +49 30 3069840



Foto: VAA

URTEIL



Kündigungsfrist: Wie lang ist zu lang?

Wird die Kündigungsfrist eines Arbeitnehmers wesentlich über die Dauer der gesetzlichen Kündigungsfrist hinaus verlängert, kann darin eine unangemessene Benachteiligung für den Arbeitnehmer liegen, obwohl die gleiche Frist für Kündigungen des Arbeitgebers gilt. Das hat das Bundesarbeitsgericht entschieden.

Ein Arbeitnehmer war seit 2009 bei seinem Arbeitgeber als Speditionskaufmann in einer 45-Stunden-Woche gegen eine monatliche Vergütung von 1.400 Euro brutto beschäftigt gewesen. Im Juni 2012 unterzeichneten Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine Zusatzvereinbarung, die eine Verlängerung der gesetzlichen Kündigungsfrist für beide Seiten auf drei Jahre zum Monatsende und eine Anhebung des Bruttogehaltes auf 2.400 Euro pro Monat vorsah. Das Entgelt sollte bis zum 31. Mai 2015 nicht erhöht werden und bei einer späteren Neufestsetzung wieder mindestens zwei Jahre unverändert bleiben.

Nachdem ein Kollege des Arbeitnehmers festgestellt hatte, dass auf den Computern der Mitarbeiter im Hintergrund ein zur Überwachung des Arbeitsverhaltens geeignetes Programm installiert war, kündigten der Arbeitnehmer und fünf seiner Kollegen am 27. Dezember 2014 ihre Arbeitsverhältnisse zum 31. Januar 2015. Das Unternehmen versuchte vor dem Arbeitsgericht die Feststellung einzuklagen, dass das Arbeitsverhältnis bis zum 31. Dezember 2017 fortbesteht. Sowohl das Arbeitsgericht als auch das Landesarbeitsgericht wiesen die Klage ab.

Nun hat auch das Bundesarbeitsgericht (BAG) entschieden, dass die lange Kündigungsfrist den Arbeitnehmer unangemessen benachteiligte und deshalb unwirksam war (Urteil vom 26. Oktober 2017, Aktenzeichen: 6 AZR 158/16).

Eine wesentliche Verlängerung der gesetzlichen Kündigungsfrist müsse unter Berücksichtigung der Umstände des Ein-

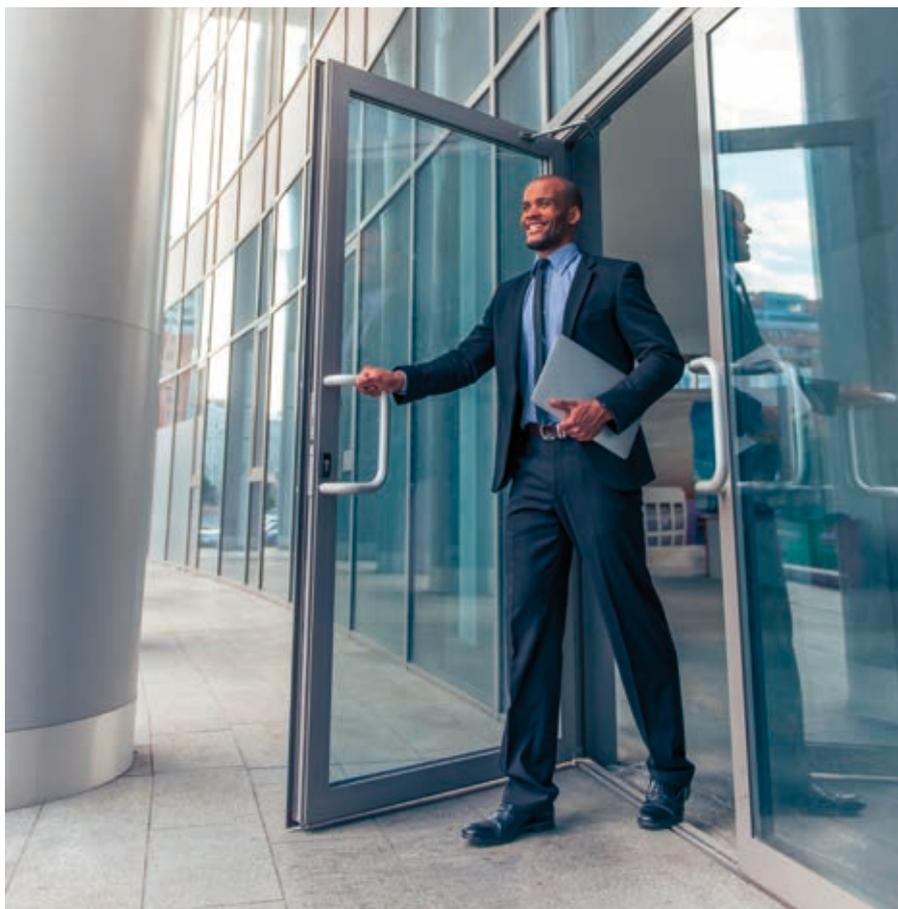


Foto: George Rudy – Shutterstock

zelfalls darauf geprüft werden, ob sie für den Arbeitnehmer eine unangemessene Beschränkung der beruflichen Bewegungsfreiheit darstellt.

Trotz der beiderseitigen Verlängerung der Kündigungsfrist sah das BAG in diesem Fall eine solche unausgewogene Gestaltung der Vertragsbedingungen. Der Nachteil für den Arbeitnehmer sei auch nicht durch die vorgesehene Gehaltserhöhung aufgewogen worden, zumal die Zu-

satzvereinbarung das Vergütungsniveau langfristig einfrore.

Grundsätzlich gilt: Lange Kündigungsfristen können zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber vereinbart werden, wenn sie für beide Seiten gelten. Die Entscheidung des BAG zeigt allerdings, dass für diesen Grundsatz Ausnahmen zugunsten der Arbeitnehmer gelten können, wenn diese andernfalls unangemessen benachteiligt werden. ■

MOBILITÄT VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Plattform für Mentoring geht online

Wie kann es gelingen, die Arbeitslosigkeit junger Fach- und Führungskräfte in Europa besser als bisher zu bekämpfen? Unter anderem durch gezieltes Mentoring. Bereits im September wurde auf der Abschlusskonferenz der Europäischen Chemie-Sozialpartner zu Mobilität und Mentoring in Lissabon zu diesem Zweck ein neues Onlineportal vorgestellt. Anfang Dezember ist die Mentoringplattform online gegangen.



Gerade für junge Fach- und Führungskräfte kann mehr Mobilität durch Mentoring ein entscheidender Vorteil sein. Dies wurde auch von den Teilnehmern der Abschlusskonferenz in Lissabon im September 2017 diskutiert. Foto: Nuno Patricio – Splento

In einigen Ländern Europas ist die Arbeitslosigkeit jüngerer Menschen immer noch ein großes Problem. „Hochqualifizierte Absolventen insbesondere der Naturwissenschaften und des Ingenieurwesens finden entweder gar keine Arbeit oder nur Jobs, die nicht ihren Qualifikationen entsprechen“, hob der Präsident des Europäischen Führungskräfteverbandes Chemie (FECCIA) Dr. Roland Leroux auf der Abschlusskonferenz des von der EU geförderten Projekts zu Mobilität und Mentoring in Europa hervor. Durch die Bereitschaft zur Mobilität können sich jedoch Türen zu den europaweiten Arbeitsmärkten öffnen.

Anfang Dezember ist das Portal zur Onlinevermittlung von Mentees und Mentoren erfolgreich online gegangen. Entwickelt wurde sie von der FECCIA gemeinsam mit den Europäischen Chemie-Arbeitgebern (ECEG) und dem Europäischen Gewerkschaftsbund (industriAll). Laut VAA-Geschäftsführer Stefan Ladeburg, zugleich stellvertretender FECCIA-Generalsekre-

tär, können durch die Steigerung der Bereitschaft zur europaweiten Mobilität eines Berufseinsteigers die Bedarfslücken auf dem Arbeitsmarkt geschlossen werden: „Hierfür ist unser Mentoringprogramm unabdingbar, um den jungen Akademikern den Standortwechsel zu erleichtern.“

Mentoring kann dabei helfen, Stolperfallen im alltäglichen Umgang mit Kollegen in einem neuen kulturellen Umfeld zu vermeiden. Denn Mentoren kennen die Business-Etikette ihres jeweiligen Heimatlandes genau. Dies weiß auch die Trainerin Diana Bursy von der IKS Intercultural Management Training and Consulting: „Ein Mentor erklärt die kulturellen Unterschiede und Besonderheiten seines Heimatlandes, die man eben nicht online recherchieren kann, wie beispielsweise die richtige Begrüßung.“

Aus den Reihen des VAA haben sich rund 60 im Berufsleben stehende Mitglieder aus unterschiedlichen Unternehmen als Men-

toren zur Verfügung gestellt. „Vonseiten der Chemie-Führungskräfte in Deutschland haben wir das vorgesehene Pensum damit mehr als erfüllt“, berichtet Ladeburg. „Nun werden die Ärmel hochgekrempt und die praktische Arbeit kann beginnen.“

In Zeiten des Brexits und des in vielen Ländern aufkeimenden nationalen Isolationismus weist FECCIA-Präsident Roland Leroux dem Mentoringprojekt einen Leuchtturmcharakter zu: „Dieses Projekt hat in meinen Augen eine völlig neue Bedeutung erlangt. Es ermöglicht den Europäischen Chemie-Sozialpartnern – Arbeitgeber, Gewerkschaften und Führungskräfte –, zu zeigen, dass der europäische Grundwert der Mobilität eine wunderbare Idee sowie ein entscheidender Bestandteil der europäischen und globalen Wirtschaft ist.“

Zu erreichen ist die Mentoringplattform unter www.mobilitymentoringportal.eu. ■

**WENN NIEMAND
MEHR ÜBER
INHAFTIERTE
JOURNALISTEN
IN DER TÜRKEI
SCHREIBT, SIND
DANN ALLE
WIEDER FREI?**



REPORTER OHNE GRENZEN E.V. - WWW.REPORTER-OHNE-GRENZEN.DE
SPENDENKONTO IBAN: DE26 1009 0000 5667 7770 80 - BIC: BEVODEBB

**REPORTER
OHNE GRENZEN**
FÜR INFORMATIONSFREIHEIT

ERIK LEHMANN HAT DAS WORT

In vitro veritas!

Nun bin ich als gebürtiger Leipziger, Jahrgang 1984, wahrlich kein gelernter DDR-Bürger – mir wurde zur Schuleinführung noch nicht einmal das blaue Pionierhalstuch umgebunden, obwohl da die Regierung de Maizière noch drei finale Monate vor sich

hatte – aber über den Einfallreichtum, den die DDR-Wirtschaft erkennen ließ, um die Folgen von Engpässen und Mangelware zu kaschieren, bin ich bestens informiert.

Embargo und fehlende technische Mittel führten zum Beispiel dazu, den Trabant aus Stahlblech, sowjetischen Baumwollfasern, Phenolharz und Kautschuk zusammenzuzimmern – und die Karre fuhr und fährt bis heute! Aber auch kulinarisch ließ man sich einiges einfallen. So ergaben gekochte Erbsen, vermischt mit Zucker und Aromaten, eine „vorzügliche“ Schokopralinenfüllung und ersetzten den Edelrohstoff Marzipan. Aus Stärkebrei wurde ein Fettersatz. Dafür wurde aus Hartfett, Erdnüssen, Zucker und zerkleinerten Erbsen eine Behelfsschokolade („Schlager Süßtafel“). Aus grünen Tomaten wurde Zitronat (unter anderem für den Dresdner Christstollen – das Gegengeschenk Nummer eins der Ostdeutschen, um sich für die Westpäckchen voller Bohnenkaffee zu bedanken). Ach ja, und die Kaffeekrise von 1977 gebar die Ersatzmischung „Kaffe-Mix“ und die enthielt – Achtung, da sind sie wieder – gemahlene Erbsen!

Ja, Not macht erfinderisch. Doch dies gilt nicht nur für Mangelware, sondern genauso für die Überproduktion. Und diese gibt es in den westlichen Industrieländern schon lange. Zum Beispiel bei der Herstellung von Fleisch- und Wurstwaren. 60 Kilo Fleisch verzehrt der Deutsche im Schnitt pro Jahr. Circa ein Fünftel der weltweiten Treibhausgase gehen auf das Konto der herkömmlichen Fleischproduktion. Ebenso ein enormer Wasserverbrauch, denn bis zu fünfzehntausend Liter Wasser benötigt man für die Produktion von einem



Kilo Fleisch. Von der Übersäuerung der Böden durch Gülle, der Massentierhaltung und den einschlägigen Schlachthofszszenarien mal ganz abgesehen. Und deshalb arbeitet man nun mit Hochdruck am sogenannten In-vitro-Fleisch – dem „Burger aus der Petrischale“ – aus Stammzellen gezüchtetes Muskelgewebe, welches in Zukunft ein Schnitzel, ein Hähnchenbrustfilet oder ein saftiges Steak ergeben soll.

Sicher wird der 3-D-Drucker dabei eine bedeutende Rolle spielen, hält er doch jetzt schon Delizioses für uns bereit. Die Eventbranche bietet zum Beispiel an, Braut und Bräutigam mit dem 3-D-Scanner abzufotografieren und dann in den Drucker zu laden und schon wird ein verblüffend ähnliches, dreidimensionales Marzipan-Topping auf die Hochzeitstorte gezaubert. Bald soll sich jeder zuhause sein Essen nach Belieben ausdrucken können. Da wird aus der Kartusche gepresst, was das Zeug hält. Kartoffelbrei mag da noch die leichteste Übung sein, aber bei Blattspinat wird's schon schwieriger. Und im Restaurant fragt man dann nicht mehr nach der Karte, sondern nach den entsprechenden Füllständen der Druckerpatronen.

Genießen Sie also dieses Jahr noch einmal Ihren weihnachtlichen Gänsebraten, bevor Sie dann demnächst zum Fest mit dem Smartphone ein Selfie machen und anschließend Ihre ganz persönliche Stammzellen-Gesichtswurst aus dem vernetzten Kühlschrank abholen. ■

*Erik Lehmann ist Kabarettist an der Herkuleskeule Dresden. Sein scharfzüngiges Kabarett brachte ihm unter anderem den ostdeutschen Kleinkunstpreis ein.
Foto: Robert Jentzsch*

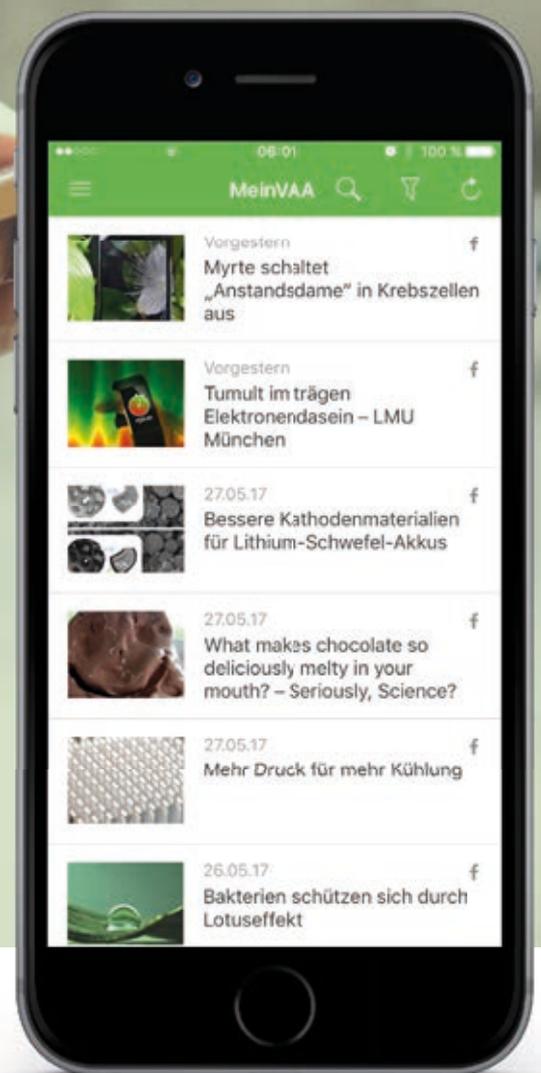


Ob Firmenjubiläum oder Betriebsfeier: Herr Lehmann ist selbstverständlich käuflich und auf Wunsch bestellbar: www.knabarett.de.



ALLE NEWS IN EINER APP

IMMER AUF DEM LAUFENDEN
BLEIBEN – ALLE NEUIGKEITEN
RUND UM DEN VAA IN EINER APP!



www.vaa.de

CHEMIEGESCHICHTE(N) – 1667

Rum macht von sich reden

Unter der Überschrift „ChemieGeschichte(n)“ wirft das VAA Magazin einen Blick auf Meilensteine der chemischen Wissenschaft und Praxis. Im Mittelpunkt stehen Personen, Dinge oder Ereignisse, die Geschichte gemacht haben und deren Einflüsse bis heute spürbar sind.



Hochprozentiges in nostalgischer Anmutung.
Foto: Wikimedia Commons

Um ein Haar wäre er das Getränk der Stunde geworden. Aber nun, da sie in Berlin die Jamaika-Koalition offenbar verworfen haben, muss der Rum ohne frischen Ruhm auskommen. Einen Hauch Karibik zaubert er zur kalten Jahreszeit gleichwohl ins Glas. Wobei Kenner von dem, was Weihnachtsmarkt-budenbetreiber alle Jahre wieder in die Feuerzangenbowlen träufeln lassen, lieber die Finger lassen.

Bereits 1997 legte der US-Amerikaner Edward Hamilton sein „Rum-Buch“ vor. Die inzwischen vergriffene Ausgabe gilt immer noch als Referenzwerk und wird im Internet für dreistellige Eurobeträge gehandelt. Hamilton ist damit einer der vorerst letzten,

welche die Kunde vom Rum von der Karibik nach Europa trugen. Zu den ersten gehörte angeblich der Franzose Jean Baptiste Du Tertre. Seine vierbändige „Histoire générale des Antilles habitées par le François“ erschien ab 1667, vor 350 Jahren also.

Wobei man das mit dem runden Datum nicht gerade bierernst nehmen sollte. Das Gesöff sorgte zu diesem Zeitpunkt in Übersee längst für Furore. *Kill Devil* nannten die Engländer den teuflischen Trank, der aufgrund seines hohen Alkoholgehalts angeblich den ebenfalls teuflischen Tropenkrankheiten Paroli bieten konnte. Zur Herkunft des Wortes „Rum“, das im Englischen seit circa 1650 belegt ist und danach in die anderen Sprachen einsickerte, gibt es mindestens ebenso viele Theorien wie Rumsorten. Der „Grand Robert“, sozusagen der französische Duden, verweist auf „rumbullion“, was so viel wie „großer Tumult“ bedeute.

Schuld an all dem Trubel war das Zuckerrohr, ein Gewächs der frühen Globalisierung. Eigentlich stammte das „süße Gras“ aus Papua Neuguinea. Vor rund 2.000 Jahren trat es seine lange Reise Richtung der Neuen Welt an. Wohl über China und den indischen Subkontinent gelangte es zunächst nach Nordafrika und auf die Kanarischen Inseln. Zu Beginn des 16. Jahrhunderts führten es die Portugiesen nach Brasilien ein, ab dem 17. Jahrhundert begann der Anbau auf den Karibikinseln. Das Besondere am Zuckerrohr ist seine Art der Photosynthese. Es produziert sehr viel Saccharose, die es zudem unverändert in den Zellen einlagert. Die Zuckerrübe tut das ebenfalls. Aber um an den Süßstoff der Rübe zu kommen, brauchte es ein spezielles Verfahren. Und das entwickelte der Chemiker und Biologe Franz Carl Achard erst 1787. Bis dahin hatten die Pflanze in der Karibik mit

ihrem Zuckerrohr einen äußerst gewinnbringenden *unique selling point*.

Für den Rum nun brauchte es – natürlich – jene alkoholische Gärung, die ein angeheiteter Heinz Rühmann in dem Film „Die Feuerzangenbowle“ auf so unnachahmliche Weise zu beschreiben versuchte. Um diesen Prozess in Gang zu setzen, gab man der Melasse, dem bei der Zuckerherstellung anfallenden Abfallprodukt, Wasser und Hefe zu. Die Maische blieb dann für ein paar Wochen stehen. „Nach Abschluss der Fermentation wurde die alkoholhaltige Flüssigkeit zum Verdampfen des Alkohols in einem simplen Gefäß erhitzt, das an einen großen Teekessel mit einem langen Schnabel erinnerte“, beschreibt Hamilton die Ursprünge der Rum-Genese.

Bereits 1687 erhielten Soldaten der Königlich Britischen Marine täglich ihr Quantum Rum. Barbados wurde zu einem ersten Hotspot. 1690 zählten Chronisten auf der Insel 460 Windmühlen, die Zuckerrohrpressen antrieben. Der Schnaps änderte die Landschaft – und die Menschen. Sklaven schufteten unter erbärmlichsten Bedingungen auf den Feldern, während Alkoholsucht das Leben mancher weißer Konsumenten zerstörte. Der 1688 auf Jamaika verblichene Freibeuter Henry Morgan ist ein frühes Beispiel dafür. Bis heute trägt ein Rum seinen Namen. Ein anderer Name ging 200 Jahre später um die Welt: der von Facundo Bacardi (1814 bis 1886). Er legte auf Kuba den Grundstein für einen weltbekannten Spirituosenkonzern.

Edward Hamilton plädiert dagegen dafür, die unbekannteren Destillate – in Maßen! – zu erkunden. Auf Hamiltons Website unter www.ministryofrum.com finden sich Anregungen dazu. ■



im Januar und
Februar 2018

Herzlichen Glückwunsch!

zum 90. Geburtstag im Januar:

- Dr. Christian Heid, Frankfurt
- Dr. Herbert Uhrig, Worms
- Walter Hilt, Herne
- Dr. Hans Bressler, Wiesbaden
- Dr. Lothar Riehl, Kassel
- Dr. Gerhard Usbeck, Wiesbaden
- Dr. Marianne Reinhardt, Merzhausen
- Prof. Hermann Wallhäußer, Taunusstein
- Dr. Helmut Dick, Frankenthal
- Gerhard Schnell, Niederkassel
- Dr. Alfred Horbach, Krefeld

zum 85. Geburtstag im Januar:

- Dr. Wolfgang Müller, Offenbach
- Dr. Gerhard Müller, Oberstdorf im Allgäu
- Dr. Klaus Keuneke, Schifferstadt
- Rudolf Schmidt, Frankenthal
- Dr. Klaus-Dieter Kampe, Bad Soden
- Ulrich-Rainer Frieland, Heidelberg
- Hans Frenken, Heinsberg
- Dr. Friedrich Reinhardt, Bornheim
- Dr. Erwin Willems, Leverkusen
- Jürgen Leutert, Ober-Ramstadt
- Dr. Christa Besajew, Dresden
- Dr. Horst Koeller, Krefeld
- Dr. Joachim Schneider, Krefeld

zum 80. Geburtstag im Januar:

- Dr. Ulrich Block, Friedelsheim
- Kurt-Werner Falley, Bechtheim
- Dr. Gernot Herbst, Wachenheim
- Dr. Herbert Koester, Ludwigshafen
- Dr. Leander Oswald, Halle
- Roland Uebe, Bitterfeld-Wolfen
- Heribert Pullen, Gladbeck
- Prof. Klaus Schneemann, Marl
- Dr. Peter Walking, Dorsten
- Tilo Sehm, Düsseldorf
- Dr. Peter Raig, Kiel
- Albrecht Korn, Grimma
- Klaus Thinnies, Osthofen
- Dr. Mathilde Dähne, Bad Neuenahr-Ahrweiler
- Erwin Mordig, Berlin
- Dr. Alfred Maierhofer, Allensbach
- Peter Kapteyn, Berlin
- Theo Lührmann, Krefeld
- Dietmar Scheler, Emmerting
- Dr. Johannes Muschi, München

zum 75. Geburtstag im Januar:

- Artur Roeber, Mutterstadt
- Dr. Gerhard Siebert, Frankenthal
- Sabina Klodt, Halle (Saale)
- Dr. Heinrich Lüke, Marl
- Hermann J. Broß, Leverkusen
- Dr. Helmut Sinner, Pulheim
- Dr. Heide Bössler, Darmstadt
- Dr. Siegfried Koch, Hannover
- Dr. Wilhelm Wimschneider, Bingen
- Dr. Siegfried Golbs, Leipzig
- Simon Jan Beekhuizen, Leverkusen
- Dr. Rolf Hemm, Rösrath
- Bernd Thelen, Leverkusen
- Dr. Lothar Seidel, Bad Soden
- Karin Hirsch, Coswig
- Dr. Peter Wagner, Burghausen

zum 95. Geburtstag im Februar:

- Dr. Albrecht Wuerz, Maikammer
- Dr. Helmut Weuta, Leverkusen

zum 90. Geburtstag im Februar:

- Dr. Albrecht Kolb, Weisenheim
- Dr. Hermann Reis, Erpolzheim
- Dr. Esther Tron, Ettlingen
- Walter Faas, Straubenhardt
- Horst Sommer, Hilden
- Gerhard Huth, Wiesbaden
- Dr. Werner Heim, Bad Soden
- Jochen Kruesemann, Heiligenberg
- Dr. Gerhard Stopp, Leverkusen
- Winfried Prinzen, Bergisch Gladbach
- Prof. Guenther Kaempf, Krefeld
- Dr. Johannes Puschmann, Burgkirchen

zum 85. Geburtstag im Februar:

- Guenter Marx, Ladenburg
- Dr. Peter Gaertner, Schkopau
- Edgar Fischer, Bitterfeld-Wolfen, OT Bitterfeld
- Dr. Friedrich Götzen, Worms
- Herbert Kaufmann, Marl
- Dr. Herbert Astler, Kaarst
- Dr. Klaus Hunger, Kelkheim
- Dietmar Wiesner, Königstein
- Dr. Karl Petz, Neusäß
- Dr. Axel Völling, Berlin
- Fritz Belde, Leverkusen
- Erich Kiwitt, Langenfeld

- Dr. Dieter Lehmann, Dresden
- Rudolf Hornung, Krefeld
- Dr. Helmut Prigge, Wolfratshausen
- Dr. Horst Wengenmayr, Diedorf

zum 80. Geburtstag im Februar:

- Dr. Werner Wendt, Alzenau
- Dr. Karl Ernst, Mannheim
- Ulrich Knoeller, Bad Dürkheim
- Reinhard Müller, Neuhofen
- Dr. Peter Prinzing, Kempten
- Gerhard Schramm, Luene
- Dr. Klaus Diebel, Marl
- Helmut Grocholl, Niederkassel
- Helmut Hosemann, Dorsten
- Dietrich Weiss, Barsinghausen
- Helmut Nettesheim, Pulheim
- Dr. Dietrich Panke, Darmstadt
- Juergen Reinhardt, Schwedt
- Michael Horst, Bonn
- Manfred Hellwig, Wiesbaden
- Dr. Kurt Rueffer, Kelkheim
- Dr. Werner Maurer, Leverkusen
- Uwe Morgenstern, Leverkusen
- Juergen Hallscheidt, Voerstetten
- Hansdieter Freitag, Nuenchritz
- Josef Kraus, Freising

zum 75. Geburtstag im Februar:

- Dr. Graham Edmund McKee, Neustadt
- Horst Dieter Neufurth, Speyer
- Dr. Klaus-D. Loebel, Hamburg
- Hans-Jürgen Kremer, Gladbeck
- Heinz-Georg Kandel, Berlin
- Hans-Ulrich Prowe, Dormagen
- Dr. Roland Herlan, Grenzach-Wyhlen
- Herta Benecke, München
- Jürgen Liebe, Icking
- Michael Podleska, Neubiberg
- Dr. Gert Ruoff, Abensberg
- Dr. Lutz Haeussler, Halle
- Dr. Werner Schiwon, Berlin
- Peter Josef Reuss, Köln
- Dr. Otto von Stetten, Aachen
- Guenter Lug, Köln
- Dr. Erich Wüst, Hofheim
- Dr. Peter Klusmann, Leverkusen
- Heiner Döpmeier, Hamburg
- Dr. Dieter Strunz, Wesseling
- Dr. Gerd Fengler, Krefeld

Fehlt Ihr Geburtstag, der einer Kollegin oder eines Kollegen? Dann melden Sie sich bitte bei uns. Der Grund für ein solches Problem: In unserer Mitgliederdatenbank wurde nicht immer das komplette Geburtsdatum erfasst, sondern in manchen Fällen nur das Geburtsjahr – das vor der Jahrtausendwende verwendete Datenprogramm sah nur die Erfassung des Geburtsjahres vor. Wir freuen uns daher über jede Rückmeldung, damit wir Ihre Daten korrigieren und die Glückwünsche nachholen können!

Raten Sie mal

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Oktoberausgabe: Eva Biesel, Einzelmitglied Südwest, Dr. Michael Limbert, Werksgruppe Sanofi Aventis, und Dr. Roland Fornika, Werksgruppe Evonik Wesseling. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. Januar 2018. Nach Ablauf der Einsendefrist wird die Lösung auf der VAA-Website eingestellt. Das Lösungswort bezeichnet wieder einen Begriff aus der Chemie. Die Lösung des Sudoku-Rätsels wird ebenfalls im Internet eingestellt. Bitte Rückmeldungen per E-Mail (redaktion@vaa.de), Fax (+49 221 160016) oder Post an die VAA-Geschäftsstelle Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln) senden. Unter den richtigen Einsendungen werden drei Gewinner gezogen, die jeweils einen Aral- oder Amazon-Gutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

	4		1		9	
9						4
8	5			6		1
		6	8			
		2			5	
		2	3			
6	4				8	3
3						7
	9		7			5

Schauspieler		Segelstange	Fluss zur Rhône	laute Geräusche	Landstücke im Meer	Vorn. des Filmstars Montand († 1991)	dt. Darsteller (Gustav ... † 1987)	Schweizer Flächenmaß	Mensch mit weitem Weg z. Arbeit	abw.: Frauenrechtlerin				
mildtätig		5		8		Hebemaschinen								
			geröstetes Brot	Kegelfeld (Alle ...)				altes Schneidmaß (Mz.)	früher: Zahnarzt	6				
griechische Hauptstadt	freier Über-schlag	Nach-schub-truppe		10		peinliches Gefühl	isländische Dichtung							
deutsch-poln. Ostseeinsel				österreichische Gaststätte	Schachtbau			4						
		Sportstätte	dünne Platte aus Metall				dicht.: Frühling Aas-fresser							
russisches Gebirge	ugs.: gemeine Person	größter Erdteil			11	Schräg-strich (engl.)	biegsamer Stock							
Rennbeginn			ugs.: hasten	mitteilen				Hauptstadt von Tibet	krautige Pflanze					
		rastlos tätig	Kirchenlied				sich bewegen	9	Kfz-Z. Land Sachsen-Anhalt					
ital. Bestseller-autor († 2016)	Himmelswesen			Schmuckstein	Gegenteil von links									
		ehrfurchtsvoll	Herbstblume	1				infolge-dessen	Spät-sommer-salat					
Strichzeichen	Wandelhalle im Parlament	Schutzanlage an Ufern			Astwerk		nordisches Göttergeschlecht							
Bestengruppen			Fluss durchs Sauerland	durchdacht										
		ägyptische Baumwolle	Geschäft, Shop	Missgunst			Fluss durch Lissabon	Spiel beim Skat		mittel-europäischer Strom				
Internet-tagebuch	frucht-bare Wüstenstelle	3	frz. Maler († 1926) klebrige Erde		Abk.: Turn- und Spielverein	Figur bei Th. Mann („... Kröger“)								
Lebkuchen-unterlagen					griechische Vorsilbe: fern		Abk.: Unter-offizier v. Dienst							
			innen, inwendig (lat.)			2	amerik. Filmstar (Angelina ...)							
mexikanischer Filmstar (Salma ...)	wilde Schar			Abk.: Straßen-verkehrs-ordnung			Kfz-Z. Leer (Ostfriesland)							
Fluss in den Niederlanden			Lösung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Leserbriefe

Zum Artikel „Karrierepausen bestimmen Gender Pay Gap“, Ausgabe Oktober 2017

Immer wieder eine Freude, die VAA-Broschüre zu lesen! Ich glaube, Sie haben in Ihrem Redaktionsteam einen Extrem-schlauschwätzer, der sich immer neue tolle englische Ausdrücke einfallen lässt oder sie irgendwo abschreibt ...

Heute: >> GENDER PAY GAP << :-))
HUUUAAA HAAA!!!! :-))

WAS für ein geglückter Quatsch!!!!

Gnadenlos wird – nicht nur bei Ihnen – alles Englische/Amerikanische nachgelabert und einer schwätzt schlauer als der andere. Was freue ich mich, bald in Rente zu sein!

Häff a naize däh! Tzänk you fohr yur wonderfull wörds!

Dr. Michael Henkel, Troisdorf

VAA in stiller Trauer um Dieter Kirchmann

Am 28. Oktober 2017 ist mit Dieter Kirchmann ein langjähriges und verdientes VAA-Mitglied aus dem Leben gegangen. 1935 geboren war der gelernte Kaufmann seit 1973 Mitglied im Verband und in seinem langen und erfolgreichen Berufsleben für die Bayer AG in Leverkusen tätig. „Im VAA hat sich Kirchmann unter anderem in den 1980er und 1990er Jahren im Vorstandsausschuss Werbung stark engagiert“, hebt VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch hervor. Der Träger der Goldenen Ehrennadel des VAA hat einen wichtigen Beitrag zu einem einheitlichen Außenauftritt des Verbandes und zur Entwicklung des VAA-Logos geleistet.“ Kronisch betont: „Seiner Familie gilt unser Mitgefühl. Der Verband bleibt Dieter Kirchmann dankbar und in stiller Trauer verbunden.“

Die **Redaktion** des **VAA Magazins**
wünscht allen **Lesern frohe Weihnachten**
und ein **erfolgreiches Jahr**

2018!



Schreiben Sie uns!

VAA Magazin
 Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln
 Fax +49 221 160016
 redaktion@vaa.de

Ein lebendiges Magazin lebt nicht zuletzt vom lebhaften Meinungs­austausch seiner Leser. Aus diesem Grund möchten wir Ihnen mit dem VAA Magazin nicht nur eine hoffentlich angenehme und interessante Lektüre, sondern auch ein Forum für Diskussionen, Kritik und Anregungen bieten. Ihnen hat etwas

nicht gefallen? Oder besonders gut? Schreiben Sie uns! Konstruktiv, kontrovers, kritisch – ganz wie Sie mögen. Aber bitte vergessen Sie beim Schreiben nicht, Ihren Namen und Ihre Anschrift anzugeben.

Grundsätzlich gilt: Zuschriften sind uns stets willkommen – egal ob elektronisch oder per Post, egal zu welchem Thema. Wir bitten jedoch um Ihr Verständnis,



dass aus Platzgründen nicht jeder Leserbrief veröffentlicht werden kann. Die Redaktion des VAA Magazins behält sich daher vor, Leserbriefe gegebenenfalls zu kürzen und eine Auswahl zu treffen. Es sei Ihnen aber versichert: Jeder Brief wird von der Redaktion gelesen, ausgewertet und zu Herzen genommen.

Ob positiv oder negativ: Wir sind dankbar für Ihr Feedback!

Termine 2017/2018

- 12.12. Kommission Hochschularbeit, Köln
- 12.12. Kommission Führung, Köln
- 13.01. Vorstandssitzung, Köln
- 16.01. FKI-Seminar „Durchführung von Sprecherausschusswahlen“, Köln
- 02.02. – 03.02. Vorstandsklausur, Frankfurt am Main
- 27.02. FKI-Seminar „Hartes Verhandeln“, Köln
- 28.02. FKI-Seminar „Hartes Verhandeln – Stufe 2“, Köln
- 10.03. Vorstands- und Beiratssitzung, Köln
- 10.04. FKI-Seminar „Zeitmanagement“, Köln
- 11.04. FKI-Seminar „Schnell Lesen“, Köln
- 13.04. – 14.04. Tagung für Aufsichtsräte, Nürnberg
- 17.04. FKI-Seminar „Abfindungen effizient gestalten“, Köln
- 21.04. Vorstandssitzung, Köln
- 24.04. FKI-Seminar „Business Etikette – auf das ‚Wie‘ kommt es an“, Köln
- 25.04. FKI-Seminar „Überzeugender auftreten – immer und überall“, Köln
- 04.05. Vorstandssitzung, Wiesbaden
- 04.05. – 05.05. Delegiertentagung, Wiesbaden
- 06.06. ULA-Frühlingsfest
- 06.06. – 07.06. ULA-Sprecherausschusstag
- 29.06. – 30.06. Vorstandssitzung und Klausurtagung
- 08.09. Vorstandssitzung, Berlin

VORSCHAU AUSGABE FEBRUAR

- **Spezial:**
Wahlerfolg im Blick
- **Verband:**
Zufriedenheit am Arbeitsplatz
- **Steuern:**
Kapital aus Pensionskassen

Impressum

Verlag: Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V., Mohrenstraße 11–17, 50670 Köln, Tel. +49 221 160010, Fax +49 221 160016, info@vaa.de, www.vaa.de
 Der Bezug des VAA Magazins ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Redaktionsleitung: Timur Slapke

Redaktion: Christoph Janik, Ursula Statz-Kriegel, Simone Leuschner (Bildredaktion), Elena Zolotrubova; ULA Nachrichten: Klaus Bernhard Hofmann, Wencke Jasper, Ludger Ramme, Andreas Zimmermann

Schlussredaktion: Timur Slapke; **Korrektorat:** Sandra Blumenkamp

Redaktionsbeirat: Thomas Dülberg, Gerhard Kronisch, Rainer Nachtrab

Anzeigen: Ursula Statz-Kriegel, Mohrenstraße 11–17, 50670 Köln, Tel. +49 221 16001-29, redaktion@vaa.de

Es gilt die aktuelle Anzeigenpreisliste vom 1. September 2016.

Druckauflage: 28.000 (4/17); **Erscheinungsweise:** sechsmal jährlich

Gestaltung: Dülberg & Brendel GmbH PR-Kommunikation, Düsseldorf

Druck: Köllen Druck+Verlag, Bonn-Buschdorf



In namentlich gekennzeichneten Gastbeiträgen und Leserbriefen geäußerte Ansichten geben nicht die Meinung der Redaktion wieder. Gleiches gilt für dem VAA Magazin beigelegte Werbebroschüren. Im VAA Magazin wird aus Gründen der Lesbarkeit und Verständlichkeit das generische Maskulinum verwendet. Damit sind jedoch grundsätzlich alle Geschlechter gemeint.



Exklusive Vorteile für
VAA-Mitglieder und
deren Angehörige.

Setzen Sie Ihre Sorgen einfach vor die Tür: Mit der Gothaer Risikolebensversicherung.

- Attraktive Beitragsvorteile
- Nur 2 Gesundheitsfragen
- Beitragsvorteile für Familien mit Kindern
- Startphase mit verminderten Anfangsbeiträgen möglich

Hinweis: Diese Vorteile gelten für VAA-Mitglieder über die VAA Assekuranz Agentur GmbH.

Gothaer

Fordern Sie unverbindlich Ihr persönliches Angebot bei uns an:

VAA Assekuranz Agentur GmbH · Versicherungsmehrfachagentur für Mitglieder des VAA

Postanschrift: Postfach 2080, 50210 Frechen · Tel. +49 2234 9632850 · Fax +49 2234 9632855 · info@vaa-assekuranz.de



VAA MAGAZIN AUCH ALS E-PAPER!

NEBEN EINER GEDRUCKTEN AUSGABE GIBT ES DAS VAA MAGAZIN AUCH ALS E-PAPER! DAS E-PAPER LÄUFT IN ALLEN GÄNGIGEN BROWSERN UND IST ANGEREICHERT MIT ZAHLREICHEN EXTRAS WIE ZUSÄTZLICHEN BILDERGALERIEN SOWIE LINKS UND DOWNLOADS.

www.vaa.de/vaamagazin

